



Kivimäki Johanna

Työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta IT-alan yrityksessä – Johtajalta toivottavia toimia ja kehittämisohdotuksia sitoutumisen lisäämiseksi

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden koulutus
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta IT-alan yrityksessä – Johtajalta toivottavia toimia ja kehittämisehdotuksia sitoutumisen lisäämiseksi (Johanna Kivimäki)

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma, 94 sivua, 11 liitesivua

Toukokuu 2020

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella valitun IT-alan yrityksen työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kokemuksia organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen teorioiden kautta. Tavoitteena oli tutkia osallistujien subjektiivisia kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta ja luoda johtajille keinoja, joiden kautta edistää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa osallistujien vastauksissa ilmeneviä mahdollisia kehityskohteita esimerkiksi johtajan tai organisaation toimissa, jotka ovat yhteydessä osallistujien organisaatioon sitoutumiseensa. Tutkimus on monimenetelmäinen tapaustutkimus, johon osallistui 19 erään IT-alan yrityksen Pohjois-Suomessa sijaitsevan toimipisteen työntekijää. Tutkimusaineisto koostui sekä monimenetelmäisestä toteuttamastani kyselytutkimusaineistosta että valmiista kvantitatiivisesta yrityksen työntekijöiden organisaatioon sitoutumista mittaavasta Peakon-raportista, joka toimi tukena kyselyaineistolle. Tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen ja kvantitatiivinen osuus prosenttiosuuksia, keskiarvoja ja keskihajontoja käyttäen.

Tulokset osoittivat seitsemän organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevaa teemaa, joihin liittyvät asiat joko tukivat tai heikensivät osallistujien sitoutumista: tunneperäiset asiat, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat, työtehtäviin liittyvät asiat, palkkaan ja etuihin liittyvät asiat, työyhteisöön liittyvät asiat, johtamiseen liittyvät asiat sekä yritykseen ja strategiaan liittyvät asiat. Eniten osallistujien sitoutumista tuki työn joustavuus, mielipiteen ilmaisun mahdollisuus, työkaverit, työyhteisön ilmapiiri, kehittymismahdollisuudet sekä palkka. Osallistujien sitoutumista sen sijaan eniten heikensi seuraaviin asioihin liittyvät tekijät: palkka, yrityksen purpose, työskentelytilat, yrityskulttuuri, puutteet avoimuudessa ja tiedonkulussa sekä projektijohtaminen.

Lisäksi tulokset osoittivat suoraan johtajalta toivottavia toimia, joiden avulla osallistujien organisaatioon sitoutuminen lisääntyisi. Näitä olivat työntekijöiden vastuun lisääminen, vuorovaikutuksen lisääminen, ajan antaminen työntekijöille, kiinnostuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan sekä projektijohtamisen parantaminen. Tuloksista ilmeni myös yleisiä kehittämismahdollisuuksia osallistujien sitoutumisen lisäämiseksi, jotka olivat urakehityksen ja -suunnittelun selkeyttäminen, toimintatapojen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen, roolien selkeyttäminen, avoimuuden ja sujuvamman tiedonkulun lisääminen, palkan ja kompensaation parantaminen, tuen ja ammattitaidon lisääminen, projektijohtamisen parantaminen, tehtävienhallinnan parantaminen, työn laadun parantaminen, työntekijöiden hyvinvointiin keskittyminen sekä työympäristön viihtyvyyden parantaminen.

Tutkimustulokset antavat tärkeää tietoa työntekijöiden organisaatioon sitoutumista tukevista ja heikentävistä tekijöistä organisaatiossa sekä kohdeorganisaatiolle että yleisesti IT-alan yrityksille. Tutkimustulokset ovat tärkeitä organisaatioiden ja johtamisen kehittämisen kannalta,

ja niitä voidaan hyödyntää paremman työelämän ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kehittämiseksi.

Avainsanat: organisaatioon sitoutuminen, psykologinen sopimus, johtajuus, johtaminen, IT-ala

University of Oulu

Faculty of Education

Employee's experiences of organizational commitment in an IT company – Desirable actions for leader and development suggestions to increase commitment (Johanna Kivimäki)

Master's thesis, 94 pages, 11 appendices

May 2020

The purpose of this study is to examine the experiences of an IT company's employees' organizational commitment through the theories of organizational commitment and psychological contract. The aim was to examine the participants' subjective experiences of organizational commitment and to create ways for leaders to promote employees' organizational commitment. In addition, the aim was to identify possible areas for improvement in the participants' responses, for example in the activities of the leader or the organization which are related to their organizational commitment. This study is a multi-method case study involving 19 employees of a Northern Finland office of an IT company. The research material consisted of both the multi-method questionnaire material I implemented and the completed Peakon report measuring the organizational commitment of the company's employees, which served as support for the questionnaire material. The material of the qualitative part of the study was analyzed using material-driven qualitative content analysis and the quantitative part using percentages, means and standard deviations.

The results identified seven themes related to organizational commitment where issues either supported or weakened participants' commitment: emotional issues, skills and development issues, job issues, pay and benefits issues, work community issues, management issues and corporate and strategic issues. The commitment of the participants was mostly supported by job flexibility, the opportunity to express an opinion, co-workers, the atmosphere of the work community, development opportunities and salary and benefits. Participants' commitment on the other hand was weakened most by factors related to the following issues: salary and benefits, corporate purpose, workspaces, corporate culture, transparency and information flow and project management.

In addition, the results showed some desirable actions directly for leader to improve participants' organizational commitment. These included increasing employee responsibility, increasing interaction, giving employees more time, increasing interest in employees and improving project management. The results also revealed general development opportunities to improve participants' commitment, which were clarification of career development and planning, clarification and harmonization of policies, clarification of roles, more transparency and flow of

information, better pay and compensation, more support and skills, better project management, improving management, improving the quality of work, focusing on employee well-being and improving the comfort of the work environment.

The research results provide important information on the factors related to employees' organizational commitment, both for the target organization and for IT companies in general. Research results are important for the development of organizations and management and can be used to develop a better working life and employees' organizational commitment.

Keywords: organizational commitment, psychological contract, leadership, management, IT company

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Organisaatioon sitoutuminen	11
2.1	Allenin ja Meyerin organisaatioon sitoutumisen teoria	12
2.2	Psykologiset tarpeet sitoutumisen selittäjinä	14
2.3	Psykologinen sopimus sitoutumisen osatekijänä	15
2.4	Organisaatioon sitoutumisen edellytykset	17
2.4.1	<i>Organisaation hyvinvointi</i>	17
2.4.2	<i>Työyhteisö</i>	18
2.4.3	<i>Työn haasteet</i>	18
2.4.4	<i>Autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet</i>	19
2.4.5	<i>Työsuhteen varmuus</i>	20
2.4.6	<i>Psykologisen sopimuksen toimivuus sitoutumisen taustalla</i>	20
2.5	Organisaatioon sitoutumisen hyödyt	22
3	Johtajuus organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä	24
3.1	Työntekijöiden organisaatioon sitouttamisen keinoja	25
3.1.1	<i>Rekrytointi ja perehdyttäminen</i>	26
3.1.2	<i>Palkitseminen</i>	27
3.1.3	<i>Kehittymismahdollisuudet</i>	28
3.1.4	<i>Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen</i>	28
3.1.5	<i>Muut tekijät</i>	30
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Tutkimuskysymykset	32
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kuvaus	33
4.3	Aineiston analysointi	35
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
5	Tulokset	43
5.1	Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa	44
5.2	Johtajan rooli organisaatioon sitoutumisen edistämisessä	68
5.3	Organisaatioon sitoutumisen kehittämismahdollisuudet	70
6	Yhteenveto	74
7	Pohdinta	75
	Lähteet	86

1 Johdanto

Muutos on ollut osa työelämää viime aikoina niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Manka ja Manka (2016) ovat teoksessaan todenneet, että työelämässä vallitseva jatkuva muutospaine edellyttää erilaisia systemaattisia muutos- ja kehitystoimenpiteitä organisaatioilta. Vastaavasti jatkuvasti kehittyvät tiede ja teknologia muuttavat työyhteisön jäsenten toimintaa ja toimenkuvia, ja myös globalisoitumisen myötä lisääntynyt liikkuvuus edellyttää organisaatioilta uusia toimia. Työvoiman rakenteen muuttuminen, verkostoitumisen uudet ulottuvuudet, uudenlainen johtajuus sekä kestävän kehityksen vaatimus onkin nostettu esiin nykyajan työelämästä puhuttaessa (Manka & Manka, 2016). Tällaisilla asioilla on suuri vaikutus organisaatioihin ja siellä työskenteleviin henkilöihin. Työn mielekkyyden on havaittu vähentyneen ja vastaavasti kiireiden ja aikapaineiden kasvaessa myös työn aiheuttama henkinen rasitus on lisääntynyt (Manka & Manka, 2016). Liiallinen kiire ja aikapaineet voivat aiheuttaa ylikuormittumista, joten myös stressi ei ole vähentynyt. Liiallinen stressi voi johtaa työuupumukseen, joka heikentää huomattavasti työntekijän hyvinvointia ja sen kautta sillä voi olla runsaasti negatiivisia vaikutuksia työntekijän elämään (Manka & Manka, 2016).

Vaikka muutoksia onkin ollut viime aikoina paljon, eivät kaikki muutokset kuitenkaan ole negatiivisia. Suomalainen työelämä menestyykin hyvin muiden Pohjoismaiden rinnalla eurooppalaisessa työelämän laatuvertailussa, kuten esimerkiksi Hartikainen kumppaneineen (2010) tutkimuksessaan on havainnut (Hartikainen, Anttila, Oinas & Nätti 2010). Suomalaisesta työelämästä voidaan nostaa myös positiivisia seikkoja esille, kuten se, että noin 90 prosenttia suomalaisista palkansaajista kokee viikoittaista työn imua ja työnantajien tarjoamien koulutusmahdollisuuksien määrä on lisääntynyt (Manka & Manka, 2016). Myös esimiestyön on huomattu kohentuneen (Manka & Manka, 2016).

Työelämän muutokset ja epävarmuus ovat nostaneet päätään viime aikoina. Esimerkiksi Dooogan (2009) on kuitenkin kirjassaan todennut, ettei työelämä loppujen lopuksi edes ole muuttanut epävarmemmaksi, vaan epävarmuudesta on tullut näkyvämpää siksi, että siitä ja sen kokemisesta puhutaan aiempaa huomattavasti enemmän. Tilastokeskuksen työolotutkimussarjan tilastojen mukaan keskimääräinen työsuhteiden pituus Suomen työmarkkinoilla onkin jopa pidentynyt (Lehto & Sutela, 2008). Vuonna 2008 työolotutkimukseen vastanneet työskentelivät keskimäärin 10 vuotta saman työnantajan alaisuudessa, kun taas vuonna 1984 vastaava aika oli

yli kahdeksan vuotta (Lehto & Sutela, 2008). Huolimatta siitä, onko epävarmuus todella lisääntynyt vai onko se vain noussut enemmän keskusteluihin, se ei kuitenkaan ole mikään työelämän uusi piirre. Suorannan (2009) väitöstutkimuksen mukaan menneinä vuosikymmeninä pysyvät työsuhteet ovat olleet pääasiassa hyvän työmarkkina-aseman työntekijöiden etuja. Teollistumisen alusta asti työläisten tilanne on ollut muita henkilöstöryhmiä alttiimpi suhdannevaihteluille (Suoranta, 2009). Naisten työurat ovatkin aina olleet silppuisempia miesten uriin verrattuna, ja esimerkiksi rakennustyölle sekä maa- ja metsätaloudelle työn jaksottaisuus on ollut tyypillistä (Julkunen, 2010).

Tässä tutkimuksessa käsittelen organisaatioon sitoutumista ja sen johtamista. Tutkimus on tapaututkimus ja toteutettu yhteistyössä erään informaatioteknologia-alan (myöhemmin IT-ala) yrityksen Pohjois-Suomen toimipisteen kanssa. IT-ala lukeutuu tietotyöaloihin ja kuten Saari (2014) on väitöstutkimuksessaan todennut, tietotyöorganisaatioissa tietotyöläisten sitouttaminen ja sitoutuminen on erityisen tärkeää, koska organisaation tärkein pääoma ja voimavara ovat työntekijät ja heidän osaamisensa. Joustavuuden, innovaatiokyvyn ja nopeuden suhteen organisaation menestymiseksi kilpailuedun saaminen muihin organisaatioihin nähden on noussut tärkeäksi tekijäksi (Manka & Manka, 2016). Alvesson (2004) on esittänyt tietointensiivisen työn luoneen uudenlaisen kontekstin ja haasteet sitoutumiselle. Työntekijöillä, etenkin avainhenkilöillä, oleva osaaminen ja tietopääoma tekee sitouttamisesta erittäin tärkeää, sillä lähtiesään organisaatiosta työntekijä voi viedä mukanaan hiljaisen tiedon lisäksi myös mahdolliset asiakkaat (Alvesson, 2004).

Organisaatioon sitoutumisen tutkiminen on mielenkiintoinen aihe, sillä työpaikat eivät enää ole pysyviä tai elinikäisiä ja työpaikkaliikkuvuus onkin osa nykyajan työelämää (Saari, 2014). Kuten Saari ja Ojala (2011) ovat tutkimuksessaan todenneet, samanaikaisesti organisaatiot kuitenkin pyrkivät pitämään kiinni työntekijöistään, joilla on organisaatiolle tarpeellista ja oikeanlaista osaamista. Myös Saari ja Pyöriä (2013) ovat tutkimuksessaan havainneet, että työelämässä tapahtuvat muutokset ovat pitkälti hallitsemattomia, mihin vaikuttaa kansainvälinen taloustilanne ja sen vaihtelu. Uudet vaatimukset työelämässä ja esimerkiksi asiakkaissa sekä teknologian kehitys tekevätkin työelämästä ennalta-arvaamattoman, kuten Ruokolainen (2011) väitöstutkimuksessaan kuvailee. Myös kannattavuuden kanssa kamppailu, palvelujen ulkoistaminen ja irtisanomiset voivat olla osa usean yrityksen arkea. Pitkän tähtäimen henkilöstöpolitiikan tekeminen voikin olla haastavaa arvaamattomana aikana, mikä voi vaikeuttaa myös työntekijöiden sitoutumista (Ruokolainen, 2011). Näin ollen organisaatioiden toimintatavat eivät

ainoastaan ole työntekijöiden sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen uhkana, vaan taustalla on muutakin.

Vastaavasti työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen on tärkeää siksi, että on havaittu, että heidän on vaikea luottaa organisaatioiden aitoon haluun sitouttaa työntekijöitään ja tarjota mahdollisimman pitkä ura heille (Saari, 2014). Tällainen epävarmuus on sitoutumisen kannalta huolestuttavaa: esimerkiksi De Witte ja Näswall (2003) sekä Sverke ja Goslinga (2003) ovat tutkimuksissaan havainneet työn epävarmuuden heikentävän työntekijöiden sitoutumista ja lisäävän siten työpaikan vaihtoaiteita. Organisaatioon sitoutuminen onkin erittäin merkittävä tekijä IT-alalla niin työntekijöiden kuin organisaationkin kannalta.

IT-alan organisaation työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen on mielenkiintoista siitäkin näkökulmasta, että Saari ja Pyöriä (2013) ovat havainneet, että tietotyötehtävissä, joissa vaaditaan useiden vuosien koulutusta ja oppimisen kautta pätevoitymistä, organisaatioon sitoutuminen on usein tiivistä ja affektiivista eli tunteisiin perustuvaa. Lisäksi tietotyöntekijöitä ei ole aiemmin juurikaan tutkittu Suomessa omana ryhmänään organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen suhteen lukuun ottamatta Saaren (2014) väitöstutkimusta. Aiemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tietotyöläiset ovat esimerkiksi palkkauksen ja työsuhteen pysyvyyden suhteen hieman paremmassa asemassa muihin ryhmiin verrattuna (ks. esim. Blom, Melin & Pyöriä, 2001; Ojala & Hautaniemi, 2012). Saaren (2014) tutkimus vahvistaa käsitystä työhönsä sitoutuneista ja työsuhteensa vastavuoroisuuteen kohtuullisen tyytyväisistä tietotyöläisistä, mikä poikkeaa esimerkiksi Alasoinin (2012) ja Järvensivun (2013) psykologista sopimusta ja sitoutumista koskevista tutkimuksista, joissa reiluksi koetut työsuhteet on nähty vakavasti uhattuina.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastelen erään IT-alan yrityksen Pohjois-Suomen toimipisteen työntekijöiden suhdetta työhönsä organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen teorioiden kautta. Organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen teoriat kuvaavat ja selittävät työntekijöiden suhdetta työnantajaorganisaatioonsa. Näiden teorioiden avulla tarkastelen, mitkä asiat saavat työntekijät sitoutumaan organisaatioonsa ja miksi näin tapahtuu nimenomaan IT-alan organisaatioissa. Pyrkimyksenäni on laajentaa aikaisempien tutkimusten kautta rakentunutta näkemystä organisaatioon sitoutumisesta tarkastelemalla kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta. Lisäksi tarkoitukseni on luoda yrityksen johdolle arvokasta tietoa toimintamalleista, joiden avulla he voivat edesauttaa työntekijöidensä organisaatioon sitoutumista. Kun johto on tietoinen siitä, millaiset asiat saavat

heidän työntekijänsä sitoutumaan organisaatioonsa ja tietävät, missä asioissa olisi parantamisen varaa, on konkreettisten toimien toteuttaminen näiden asioiden eteen helpompaa. Tutkimukseni avulla pyrin luomaan tärkeää tietoa organisaatioon sitoutumisesta ja kehittämään siten niin kohdeorganisaation kuin yleisestikin organisaatioiden toimintaa.

Tutkimukseni on monimenetelmäinen tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu sekä monimenetelmäisestä toteuttamastani kyselytutkimusaineistosta että valmiista kvantitatiivisesta työntekijöiden organisaatioon sitoutumista mittaavasta Peakon-raportista. Kvalitatiivisen osuuden analyysi perustuu aineistolähtöiseen kvalitatiiviseen sisällönanalyysiin ja kvantitatiivisen osuuden analyysi kvantitatiivisiin menetelmiin prosenttiosuuksien, keskiarvojen ja keskihajontojen kautta. Tutkimukseni aihe on valikoitunut suuresta kiinnostuksestani työ- ja organisaatiopsykologiaa sekä työelämän kehittämistä kohtaan, innostuksestani oman osaamiseni lisäämiseen sekä kohdeorganisaation tarpeesta tutkia henkilöstönsä organisaatioon sitoutumista. Lisäksi aiempi tutkimus osoittaa tarpeen IT-alan työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tutkimiselle.

Tutkimukseni rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka sisältää luvut 2 ja 3 sekä empiirisestä osuudesta, joka sisältää luvut 4 ja 5. Esitän tutkimukseni tulokset luvussa 5 ja luvussa 6 esitän vielä yhteenvedon tuloksista. Teoriaosuudella pyrin johdattamaan lukijan tutkimukseni kannalta olennaisimpien teorioiden ja käsitteiden pariin luoden lukijalle ymmärrystä tutkimukseni aiheesta ja johdattaen lukijan perustellen empiiriseen osuuteen. Empiirinen osuus on rakennettu aineistolähtöisesti. Tutkimukseni lähti liikkeelle aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin jäsentelyihin perehtymisestä, mutta aineiston analysoin aineistolähtöisesti. Näin ollen sidoin aineistosta tehdyt havainnot teoriaan, jotka olen liittänyt työhöni johdatukseksi ja empiirisen osuuden tueksi. Luvussa 7 ”Pohdinta” peilaan lopuksi tutkimustuloksiani kyseiseen teoriaosuuteen ja lisäksi suhteutan tuloksia myös muihin aiempiin tutkimuksiin.

2 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumisen käsite (*eng. commitment, engagement*) nostetaan usein esille työelämässä ja yleensä se liitetään ammattiin, työhön tai organisaatioon sitoutumiseen. Nämä sitoutumisen muodot poikkeavat toisistaan, vaikka liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Organisaatioon sitoutuminen eroaa esimerkiksi työhön sitoutumisesta (ks. esim. Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), mutta ne ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, sillä Hallberg ja Schaufeli (2007) kuvaavat tutkimuksessaan, että työhön sitoutuminen voidaan nähdä esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen muotona. Ashman ja Winstanley (2006) kuvasivat tutkimuksessaan organisaatioon sitoutumista jatkuvana prosessina, joka kuvaa suhteellisen pysyvää asennetta organisaatiota kohtaan ja toimintatapaa työssä. Vaikka sitoutuminen onkin jatkuvaa, voivat tunteet vaihdella työssä päivästä ja hetkestä toiseen (Ashman & Winstanley, 2006).

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu niin kansainvälisesti kuin suomalaisessakin sosiologian tutkimuksessa jo pitkään. Paljon organisaatioon sitoutumista tutkineet Allen ja Meyer (1990) ovat määritelleet organisaatioon sitoutumisen tarkoittavan työntekijän halua pysyä organisaationsa jäsenenä. Heidän mukaansa organisaatiossa pysymisen halun taustalla voi olla emotionaalinen kiinnittyminen organisaatioon, materiaaliset palkkiot tai velvollisuuden tunne noudattaa normeja. Sitoutumisen taustalla vaikuttaa myös työntekijän kokema halukkuus ponnistella yrityksen hyväksi ja yrityksen arvojen hyväksyminen (Allen & Meyer, 1990).

Porter kumppaneineen (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) on määritellyt organisaatioon sitoutumista tutkimuksessaan sen kolmen eri ominaisuuden perusteella. Organisaation arvoihin ja tavoitteisiin uskomisen sekä niiden hyväksyminen on ensimmäinen tekijä, joka on osa työntekijän organisaatioon sitoutumista. Toinen tekijä puolestaan on henkilön halukkuus ja valmius nähdä vaivaa organisaation vuoksi. Kolmantena faktorina taas on henkilön halukkuus kuulua organisaatioon ja säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Työntekijän organisaatioon sitoutuminen syntyy siis identifioinnin ja osallistumisen kautta, sillä vahvasti sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioonsa. Työntekijän sitoutuminen ilmenee osallistumisena organisaation toimintaan ja työhön sekä vahvana työpanoksena (Porter ym., 1974). Työntekijät sitoutuvat organisaatioihin eri tavoin, sillä myös yksilölliset erot vaikuttavat sitoutumiseen, kuten Eslami ja Gharakhani (2012) ovat todenneet tutkimuksessaan. Sitoutuminen voidaankin nähdä työntekijän ja organisaation keskinäisenä suhteena, jossa sitoutuminen muodostuu työntekijän arvos-

tamien asioiden ja organisaation tarjoamien asioiden välisessä suhteessa. Jos organisaatio pysyy tarjoamaan työntekijälle hänen arvostamia asioita, on henkilön sitoutuminen voimakkaampaa (Eslami & Gharakhani, 2012).

Organisaatioon sitoutumisen voidaan nähdä olevan murroksessa, sillä lisääntyneen työpaikka-liikkuvuuden ja työsuhteen epävarmuuden myötä organisaatioon sitoutuminen ei ole enää jokaisen organisaation tavoite ja jokaisen työntekijän oikeus (Saari, 2014). Organisaatiot purkavatkin sitoutumisen perinteisiä muotoja ja tapoja ja jopa valikoivat, ketkä ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiä työntekijöitä, joiden sitouttaminen on olennaista. Tämä näkyy väistämättä myös työntekijöiden sitoutumisessa: jos työntekijät kokevat, etteivät he ole organisaatiolle tärkeä sitouttamisen kohde, miksi heidän tulisi sitoutua organisaatioonsa? Organisaatiot eivät siis ole ainoita, jotka tekevät valikointia sitoutumisen suhteen, vaan myös työntekijöillä on mahdollisuus valikoida, mihin organisaatioon sitoutuvat vain määräaikaaisesti ja mihin pysyvästi. Tällöin epävarmuus ja vaihtuvuus työsuhteissa ei välttämättä olekaan ongelma, jos työntekijä ei edes etsi pysyvää työsuhdetta (Saari, 2014).

2.1 Allenin ja Meyerin organisaatioon sitoutumisen teoria

Organisaatioon sitoutumista paljon tutkineet Allen ja Meyer ovat muodostaneet tutkimuksissaan sitoutumiselle kolmen komponentin mallin, jonka mukaan organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa affektiiviseen (*eng. affective commitment*), normatiiviseen (*eng. normative commitment*) ja jatkuvuussitoutumiseen (*eng. continuance commitment*) (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Mallia on käytetty paljon organisaatioon sitoutumisen kuvaamisessa, ja siitä onkin tullut hallitseva teoria sitoutumisen tutkimisessa. Myös muut tutkijat ovat hyödynneet Allenin ja Meyerin jaottelua, sillä se huomioi hyvin organisaatioon sitoutumisen taustatekijät sekä sen, että vaikka organisaatioon ja sen tavoitteisiin ei suhtauduttaisikaan omistavasti, saatetaan silti organisaatiossa pysyä ja tehdä työtä sitoutuneella asenteella (Saari, 2014).

Kun työntekijä identifioituu ja kiinnittyy organisaatioonsa, on kyse affektiivisesta sitoutumisesta (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Tällöin työntekijä haluaa olla osa organisaatiotaan vapaasta tahdostaan ja halustaan, viihtyy työssään sekä jakaa organisaationsa tavoitteet ja arvot (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Affektiivisessä sitoutumisessa on siis kyse tunneperäisestä sitoutumisesta. Lämsä ja Hautala (2005) kuvaavat teoksessaan affektiivisen sitoutumisen olevan sitoutumisen syvin muoto. Tällöin työntekijä ei laske työhön

käyttämäänsä uhrauksia tai aikaa, vaan hän on halukas panostamaan työhönsä (Lämsä & Hautala, 2005). Kun työntekijää arvostetaan, hänellä on mahdollisuus mielekkääseen työhön ja kun organisaation ilmapiiri on kannustava, on affektiivinen sitoutuminen mahdollista (Saari & Pyöriä, 2013).

Siinä missä affektiivisesti sitoutunut henkilö pysyy organisaatiossa omasta halustaan, jatkuvuussitoutunut henkilö taas pysyy organisaatiossa lähinnä sen helppouden takia (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Hän kokee organisaatioon jäämisen lähtemistä helpompaa asiana, sillä työpaikan vaihtamisesta aiheutuu kustannuksia ja epävarmuustekijöitä. Siten jatkuvuussitoutuneet työntekijät voivat olla tyytymättömiä, vaikka pysyvätkin organisaatiossa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Jatkuvuussitoutuneen työntekijän suhde organisaatioon on siten välillinen, sillä siihen vaikuttavat erilaiset palkkiot ja edut, kuten Viitala (2013) teoksessaan toteaa. Organisaatiossa pysymiseen voi vaikuttaa lähtemisestä koituvien kulujen kautta se, että organisaatiossa pysyminen on järkevää hänen uransa ja elämäntilanteensa kannalta (Viitala, 2013). Jatkuvuussitoutunut työntekijä voi kuitenkin helposti vaihtaa työpaikkaa saadessaan esimerkiksi paremman palkkatarjouksen toisesta yrityksestä. Ulrich (2007) toteaaakin teoksessaan jatkuvuussitoutuneiden työntekijöiden olevan tutkimusten mukaan herkimpiä vaihtamaan yritystä. Tästä huolimatta myös jatkuvuussitoutunut työntekijä voi olla tehokas, tuottava ja työhönsä motivoitunut (Saari, 2014).

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä puolestaan tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Tällöin työssä pysymisen taustalla ovat omien arvojen mukaan toimiminen tai sosiaaliset paineet, mikä tekee työssä pysymisestä eräänlaisen normin. Tähän voi liittyä esimerkiksi työntekijän perheeseen tai kulttuurisiin tekijöihin liittyvät asiat. On myös mahdollista, että organisaatiossa on esimerkiksi pitkän uran tehneitä henkilön läheisiä, jolloin henkilö voi olla jo ennen työsuhteensa alkamista normatiivisesti sitoutunut organisaatioon. On havaittu, että jos työntekijät on saatu uskomaan organisaation oletettavan heidän olevan lojaaleja, ovat he myös hyvin todennäköisesti lojaaleja (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Allenin ja Meyerin teorian mukaisesti työntekijä pysyy organisaatiossa siis joko omasta halustaan, tarpeestaan tai velvollisuudestaan. Eri sitoutumistyypeillä on erilaisia vaikutuksia organisaatiossa. Tett ja Meyer (1993) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden ollessaan sekä affektiivisesti että normatiivisesti sitoutuneita, saavat he aikaan parempia työsuorituksia. Kun työntekijä on affektiivisesti sitoutunut, pyrkii hän aidosti kiinnostuneena yhdessä organisaation

kanssa hyviin suorituksiin (Allen & Meyer, 1990). Roolissaan viihtyvät ja pätevyyttä tuntevat työntekijät tuntevat suurempaa affektiivista sitoutumista organisaatioonsa, jolloin hän haluaa olla osa työyhteisöä ja omaksuu organisaation arvot. Vaikka normatiivisesti sitoutunut taas voi omaksua yrityksen arvot, ei hän halua antaa parastaan eikä tunne sisäistä halua ponnistella organisaation eteen. Vaikka affektiivisen sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen yhteisvaikutus onkin organisaation näkökulmasta tehokas sitoutumisen muoto, ovat affektiivisesti sitoutuneet henkilöt merkittäviä avainhenkilöitä organisaation kannalta (Allen & Meyer, 1990).

2.2 Psykologiset tarpeet sitoutumisen selittäjinä

Ryanin ja Decin (2017) luoman itsemääräämisteorian (*eng. self-determination theory*) mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomian kokemus, pätevyyden kokemus ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Teoria näkee ihmisen kasvuun ja kukoistamiseen pyrkivänä aktiivisena toimijana, joka pyrkii vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa kohti erilaisia tarpeita ja päämääriä motivaation kautta. Ihmisen hyvä toimintakyky ja hyvinvointi muodostuu kolmen perustarpeen täyttymisen kautta (Ryan & Deci, 2017). Van den Broeck kumppaneineen huomasi tutkimuksessaan lisäksi tarpeiden täyttymisen olevan yhteydessä työn ominaisuuksiin ja työntekijän myönteisiin kokemuksiin (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016).

Psykologisten perustarpeiden ja organisaatioon sitoutumisen välillä on havaittu yhteys, sillä täytyessään tarpeet ovat negatiivisesti yhteydessä irtisanoutumisaikaisiin ja positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen (Van den Broeck ym., 2016). Autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemusten on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden toistuviin poissaoloihin, joten autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemusten täytyminen edistää organisaatioon sitoutumista. Pätevyyden kokemuksen suhteen Van den Broeck tutkimusryhmineen havaitsi kuitenkin ristiriitaisia tuloksia ja he pohtivat, ettei työntekijä pätevyyden kokemusten myötä välttämättä sitoudu organisaatioonsa, koska voi uskoa saavansa töitä myös muualta (Van den Broeck ym., 2016). Myös Greguras ja Diefendorff (2009) havaitsivat tutkimuksessaan psykologisten perustarpeiden täyttymisen ennakoivan organisaatioon sitoutumista. Heidän mukaansa on mahdollista, että jo yhden perustarpeen täytyminen johtaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Greguras & Diefendorff, 2009). Psykologisilla perustarpeilla näyttää siis olevan tärkeä rooli työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen muodostumisessa.

2.3 Psykologinen sopimus sitoutumisen osatekijänä

Psykologiselle sopimukselle on melko vakiintunut määritelmä, jota Rousseau (1995) on ollut tutkimuksellaan vahvasti määrittelemässä. Psykologinen sopimus nähdään työntekijän subjektiivisena käsityksenä työsuhteeseensa kuuluvista velvollisuuksista ja oikeuksista. Psykologinen sopimus rakentuu työntekijän näkemyksen pohjalta kahden osapuolen eli työntekijän ja hänen työnantajansa välisestä vaihdosta (Rousseau, 1995). Alasoinin (2010) mukaan psykologisen sopimuksen sisällöksi mielletäänkin perinteisesti työntekijän ja työnantajan välinen luottamus-suhte. Tässä suhteessa työntekijä takaa työn jatkuvuuden hyvin tehdyllä työllä (Alasoini, 2010).

Alun perin psykologisen sopimuksen idea tuli Karl Menningeriltä (1958), vaikkei hän käyttänyt vielä psykologisen sopimuksen termiä. Lisäksi hänen määritelmässään painotus oli terapeutin ja potilaan välisessä suhteessa. Menninger kuvasi psykologisella sopimuksella potilaan ja terapeutin välistä sanatonta sopimusta (Menninger, 1958). Psykologisen sopimuksen termin kehitti Chris Argyris (1960) ja toi sen samalla työelämän tutkimukseen. Hän käsitti psykologisen sopimuksen työntekijöiden ja esimiesten välisenä sanattomana sopimuksena työsuhteen toimivuuden ehdoista (Argyris, 1960). Myös Harry Levinson tutkimusryhmineen (Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962) kehitti psykologisen sopimuksen teoriaa eteenpäin määrittelemällä psykologisen sopimuksen keskinäisten odotusten sarjaksi, joista suhteen osapuolet eivät välttämättä ole täysin tietoisia. Nämä keskinäiset odotukset kuitenkin hallitsevat suhdetta. Odotukset ovat usein muotoutuneet jo ennen kyseisen työsopimuksen alkua ja ovat ääneen lausumattomia (Levinson ym., 1962).

Psykologinen sopimus rakentuu työntekijälle jo ennen työsuhdetta aiempien käsitysten pohjalta ja kehittyy työsuhteen aikana (Saari, 2014). Psykologisen sopimuksen teoria korostaa työntekijän ja työnantajan välisen suhteen vastavuoroisuutta. Koko teoria pohjautuukin sosiaalisen vaihdon teoriaan (Rousseau, 1995). Työntekijöillä on tiettyjä odotuksia työnantajaansa kohtaan, joiden he toivovat toteutuvan vastineena työpanoksestaan (Rousseau, 1995; Parzefall, 2008). Kun työnantaja täyttää nuo odotukset, muodostuu pohja luottamukselliselle vaihtosuhteelle ja vastavuoroisuus käynnistyy. Näin ollen työntekijän antama työpanos on seurausta työnantajan toiminnasta. Vastavuoroisuus on niin työntekijöiden kuin työnantajienkin mielestä keskeinen osa psykologisen sopimuksen toiminnassa (Rousseau, 1995; Parzefall, 2008).

Psykologiset sopimukset ovat kuitenkin jääneet hieman taka-alalle työelämän muututtua kokonaisvaltaisesti, ja viime aikoina onkin todettu, ettei työntekijöillä enää ole mahdollisuutta sitoutua työnantajaorganisaatioihinsa (Alasoini, 2012; Järvensivu, 2013). Työntekijöiden liikkuvuus on nykyaikana yleistä ja normaalia, mikä vaikuttaa työntekijöiden psykologisiin sopimuksiin. Työntekijät esimerkiksi hankkivat uutta osaamista ja muokkaavat psykologista sopimustaan reagoidakseen ja varautuakseen muutoksiin ja varmistaen siten työllistyvyytensä myös tulevaisuudessa (Saari, 2013). On myös yleistä, että työntekijöitä kiinnostaa uralla eteneminen työpäivän vaihtamisen kautta enemmän kuin uran rakentaminen yhden organisaation varassa (Saari & Ojala, 2011). Näin ollen psykologisten sopimusten voidaan katsoa olevan muuttumassa. Seeckin ja Parzefallin (2009) tutkimuksen mukaan muutoksen voidaan katsoa toisaalta johtuvan työntekijöistä itsestään heidän ollessaan aktiivisia psykologisen sopimuksen perusteiden muokkaamisessa ja toisaalta taas Floodin ja kumppaneiden (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001) tutkimuksen mukaan työnantajien toimista ja työmarkkinoiden muutoksista, jolloin työntekijät vain reagoivat näihin toimiin ja muutoksiin.

Guest (1998) on todennut tutkimuksessaan, että lisäksi psykologisen sopimuksen teorian läheisyys muihin teorioihin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, on nähty ongelmana samoin kuin psykologisen sopimuksen teorian laajuus sekä vaikea mitattavuus ja analysoitavuus. Zhao kumppaneineen (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007) totesi tutkimuksessaan, että psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen läheisyys ei kuitenkaan tarkoita, että ne olisivat yhteneväisiä, vaan ennemminkin psykologinen sopimus voidaan nähdä yhtenä sitoutumisen osatekijänä. Siksi organisaatioon sitoutumista ja psykologista sopimusta onkin luonnollista käsitellä yhdessä.

Psykologinen sopimus ja organisaatioon sitoutuminen liittyvätkin vahvasti toisiinsa, sillä toimivan ja vastavuoroisen psykologisen sopimuksen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Zhao ym., 2007). Työntekijän kokiessa, ettei työnantaja täytä psykologisen sopimuksen odotuksia, voi organisaatioon sitoutuminen heikentyä. Tällaisessa tilanteessa työntekijä kokee, että antaa itse työlleen enemmän kuin siitä saa, eikä sopimus siten ole vastavuoroinen. Jos taas työntekijä kokee sopimuksen toimivan vastavuoroisesti ja hänen odotuksensa täyttyvät, sitoutuminen todennäköisesti vahvistuu (Zhao ym., 2007).

Kuten Julkunen (2008) on teoksessaan todennut, psykologisen sopimuksen ja organisaatioon sitoutumisen läheinen yhteys toisiinsa aiheuttaa sen, että psykologisen sopimuksen muutostila vaikuttaa myös organisaatioon sitoutumiseen. Erityisesti työn yksilöllistyminen on muuttanut

psykologisen sopimuksen perusteita, koska työn yksilöllistyttyä työssä tarvitaankin kaikkia kykyjä ja taitoja sekä persoonaa pelkän ammattitaidon sijasta (Julkunen, 2008). Työn yksilöllistyttyä työntekijöiden henkilökohtainen vastuu on lisääntynyt ja työntekijät joutuvat miettimään niin organisaation tarpeiden kuin omien tavoitteidensakin kokonaisuutta yhä tarkemmin rakentaessaan psykologisia sopimuksiaan (Saari, 2014). Psykologisten sopimusten muutoksesta huolimatta tietotyössä edelleen on voimissaan toive sitoutumisen mahdollisuudesta. Sitoutuakseen tietotyötä tekevä työntekijä kuitenkin edellyttää mielekkyyttä työssä, jolloin työ tarjoaa sopivia haasteita, päätösvaltaa sekä toimivan työyhteisön (Saari, 2014).

2.4 Organisaatioon sitoutumisen edellytykset

Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon vaatii monia toimia organisaatiolta. Haastetta sitouttamiseen tuo se, että myös esimerkiksi tietotyöläisten joukossa tulee huomioida eri ryhmät esimerkiksi iän ja ammatin mukaan, sillä nämä vaativat erilaisia sitouttamistoimia (Saari, 2014). Pitkäaikainen sitoutuminen ei olekaan enää välttämättä pyrkimyksenä kaikkien työntekijöiden kohdalla, vaan sitouttamiseen vaikuttavat työntekijän ikä, taidot ja organisaation tarpeet. Näin ollen myös työntekijät joutuvat miettimään, ovatko he juuri sitä kohderyhmää, jota organisaatio haluaa sitouttaa. Se, millaisena työntekijä näkee organisaationsa sitouttamistoimet ja -kohderyhmän, vaikuttaa hänen sitoutumisen tapaansa ja tasoonsa. Jos työntekijä kokee olevansa korvattavissa, ei hän koe sitoutumista olennaiseksi eikä sitoutuminen siten muodostu kovin tiiviiksi ja affektiiviseksi. Lisäksi työmotivaatio ja -tehokkuus laskevat, jos työntekijä tuntee epäluottamusta organisaationsa sitoutumiseen työntekijöihinsä (Saari, 2014).

Käyn seuraavaksi läpi työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen edellytyksiä, jotka ovat organisaation hyvinvointi, työyhteisö, työn tarjoamat haasteet, autonomian kokemus ja vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen varmuus sekä toimiva psykologinen sopimus.

2.4.1 Organisaation hyvinvointi

Työntekijöiden sitoutuminen edellyttää organisaation hyvinvointia (Blom, Ketola & Mamia, 2006). Näin myös työntekijän hyvinvointi mahdollistuu ja hän voi tuntea työnsä mielekkääksi ja sitoutua organisaatioonsa. Organisaation hyvinvointi heijastuu vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen, joiden kautta se vaikuttaa myös sitoutumiseen. Työntekijöiden on havaittu olevan keskimääräistä vahvemmin sitoutuneita vakaisissa organisaatioissa (Blom, Ketola & Mamia, 2006).

Vakailla ja taloudellisesti menestyvillä organisaatioilla on mahdollisuus käyttää enemmän resursseja työntekijöiden kouluttamiseen, palkitsemiseen ja hyvinvointiin, mikä näkyy myös sitoutumisessa, kuten Antila ja Ylöstalo (2000) ovat tutkimuksessaan todenneet. Kun työntekijä on hyvinvoiva, on hänen sitoutumisen tasonsakin korkea ja hän vaikuttaa siten positiivisesti myös koko organisaation tulokseen (Antila & Ylöstalo, 2000; Pyöriä, 2012). Organisaatioiden on siten tärkeää panostaa työntekijöiden hyvinvointiin varmistamalla myös organisaation hyvinvointi. Ojala ja Ahonen (2003) toteavatkin teoksessaan, että säästötoimenpiteet työhyvinvointi- ja henkilöstökuluissa voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista, jolloin myös organisaation menestymisen edellytykset huonontuvat.

2.4.2 Työyhteisö

Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä jaksamiselle ja viihtymiselle, ja se on Saaren ja Pyöriän (2012) tutkimuksen mukaan suuri voimavara ja merkittävä sitoutumisen edellytys autonomiaan perustuvassa tietotyössä. Itsenäinen työ voi tuottaa välillä haasteita ja ongelmia, jolloin työyhteisö toimii tärkeänä tukena. Työyhteisö mahdollistaa myös tietojen, taitojen ja kokemusten jakamisen työn haasteista työntekijöiden kesken. Lisäksi se tuo työhön yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta (Saari & Pyöriä, 2012).

2.4.3 Työn haasteet

Työn haasteiden ja palkkioiden tulee olla tasapainossa, jotta työntekijä voi sitoutua organisaatioonsa (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2013). Tietotyötä tekeviä koskee jatkuva oppimisen ja kehittymisen tarve. Osalle työntekijöistä työssä eteen tulevat haasteet ja niistä selviytyminen ovatkin merkittävä osa työn merkityksellisyyden kokemusta ja siten myös tärkeä peruste sitoutumiselle (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2013). Haasteet työssä eivät suinkaan olekaan negatiivinen asia, vaan voivat olla myös tärkeä mielekkyyden ja merkityksellisyyden luoja. Kun työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus tuottaa jotain uutta osaamisen haastamisen kautta, on työn tekeminen palkitsevaa (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2013). Osaamisen karttuminen ja onnistuminen ovat olennaisia paitsi työntekijälle itselleen, myös koko organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta, mikä lisää entisestään työntekijän työn merkityksellisyyden kokemusta (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2013).

Työn haastavuus on haastava osa-alue sikäli, että liika haastavuus ei tuo merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, vaan voi uuvuttaa työntekijän. Tasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä

on tärkeimpiä työhyvinvoinnin edellytyksiä (Pyöriä, 2012), ja siksi esimiesten ja ylipäänsä koko organisaationkin on tunnistettava se, mikä kullekin henkilölle on sopiva määrä haasteellista työtä (Saari & Ojala, 2011). Jos haasteet kasvavat liiallisiksi ja muutokset ovat jatkuvia, voi työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen heikentyä. Työstä saatavien palkkioiden tuleekin olla suhteessa työn haasteisiin, jolloin haasteet koetaan positiivisina. Jos näin ei ole, voi työntekijä kokea, ettei organisaatio ole hänen puolellaan, mikä heikentää sitoutumista (Saari & Ojala, 2011).

2.4.4 Autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet

Autonomisuus on tietotyön ominaispiirre ja myös edellytys organisaatioon sitoutumiselle (Saari, 2014). Työntekijöille annetun autonomian aste kuitenkin vaihtelee myös tietotyössä organisaation ja työtehtävän mukaisesti. Saaren mukaan tuloksellista työtä ja tiivistä sitoutumista syntyy, kun työntekijöille annetaan autonomiaa työnsä organisoinnin ja johtamisen tavoilla ja vastaavasti tiukka kontrollointi, valvonta ja aikataulutus on yhdistetty suureen vaihtuvuuteen ja siten myös heikompaan sitoutumiseen (Saari, 2014). Joustava työaika, vanhempainvapaat, osa-aikatyö ja muut työntekijälähtöiset joustavuuskäytännöt on yhdistetty työntekijöiden vähäisiin poissaoloihin ja vaihtuvuuteen sekä hyvään sitoutumiseen (Närhi & Anttila, 2012). Lisääntynyt autonomisuus ja aivotyöskentely onkin lisännyt joustavuutta työelämään esimerkiksi juuri etätyöskentelymahdollisuuksien kautta (Nikunen, 2012). Joustavuus on olennaista työntekijän työn ja muun elämän tasapainottamiseksi, mikä vaikuttaa myös hyvinvointiin (Nikunen, 2012).

On tärkeää, ettei työntekijät koe, että organisaatio tavoittelee menestystä heidän hyvinvointinsa kustannuksella, sillä tällainen arvostiriita vähentää työntekijöiden affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen, 1991). Affektiivisen sitoutumisen heikkeneminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että työntekijä lähtisi organisaatiosta, vaan hän voi edelleen pysyä organisaatiossa jatkuvuussitoutumisen perusteella, jos lähtemisestä koituisi hänelle esimerkiksi taloudellisia seurauksia (Saari, 2014). Tiukka työn ajallinen ja määrällinen kontrollointi ei sovi tietotyöhön, sillä tietotyöntekijät pyrkivät laadukkaisiin tuloksiin ennemmin kuin määrällisiin saavutuksiin, jolloin tällainen tavoitteiden ja arvojen ristiriita voi heikentää sitoutumista (Saari & Pyöriä, 2013). Kiire sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja työn sisältöön ovat tekijöitä, joiden on havaittu lisäävän työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa (Lehto & Sutela, 2008).

2.4.5 Työsuhteen varmuus

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että varmuus työsuhteen jatkuvuudesta edistää organisaatioon sitoutumista (ks. esim. Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2012). Vaikka edessä ja taakanakin olisi muutoksia niin työtavoissa kuin työn organisoinnissakin, tuo pitkä työsuhte varmuutta sitoutua organisaatioon edelleenkin (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2012). Myös pienempien työtiimien pysyvyys edistää tunnetta turvallisuudesta, varmuudesta ja vakaudesta, vaikka organisaatiotasolla tapahtuisikin muutoksia (Saari & Pyöriä, 2013).

Epävarmuuden kokeminen työsuhteen jatkuvuudesta heikentää työntekijän organisaatioon sitoutumista runsaasti (Saari & Pyöriä, 2013). Organisaatiolla saattaa olla heikko taloudellinen tilanne tai työvoimaa on jo vähennetty omassa organisaatiossa, jolloin työntekijät voivat tuntea epävarmuutta työpaikkansa säilymisestä. Pelkoa työn jatkuvuudesta epävarmassa tilanteessa uusilla työntekijöillä lisää myös se, jos sitouttaminen ja perehdyttäminen on heikkoa. Tällöin vaihtuvuus voi edelleen lisääntyä, mikä voi synnyttää negatiivisen kierteen (Saari & Pyöriä, 2013). Epävarmuus työsuhteesta on tunnistettu useissa muissakin tutkimuksissa yhdeksi sitoutumista heikentäväksi tekijäksi (ks. esim. Mauno & Kinnunen, 2005; Sverke & Hellgren, 2002; De Witte & Näswall, 2003). Saaren (2014) mukaan työn epävarmuus on osa myös tietotyötä ja se heikentää organisaatioon sitoutumista myös tässä ammattiryhmässä. Tietotyöläiset toivovat organisaation sitouttavan heitä myös pitkällä tähtäimellä, sillä jos työntekijät kokevat, ettei organisaatio panosta sitouttamiseen ja viestii työntekijöiden olevan korvattavissa, työntekijän sitoutuminen tuskin muodostuu affektiiviseksi ja tiiviiksi (Saari, 2014).

2.4.6 Psykologisen sopimuksen toimivuus sitoutumisen taustalla

Kuten aiemmin tässä työssä kuvattiin, työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on olennainen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Toimiva ja vastavuoroinen psykologinen sopimus edistää työntekijän organisaatioon sitoutumista (Zhao ym., 2007). Psykologisille sopimuksille on määritelty tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia (Saari, 2014), jotka toteutuessaan edesauttavat psykologisen sopimuksen toimivuutta ja edelleen sitoutumisen muodostumista.

Kohtuullisesta työajasta sopiminen on osa psykologista sopimusta. Tämä on neuvottelukysymys, jossa tulee huomioida työnantajan työvoiman tarve ja työntekijän suojele liian suurelta

rasitukselta sekä työntekijän toive riittävästä vapaa-ajasta (Anttila, 2007). Työsopimuksen määrittämän virallisen työajan lisäksi työntekijän käsityksiin oikeudenmukaisesta työajasta omassa psykologisessa sopimuksessaan vaikuttavat myös organisaatiossa vallitseva työaikakulttuuri sekä työntekijän toiveet itselleen sopivasta työajasta ja -tahdista (Saari, 2014). Tietotyössä ongelmia työajan määrittämiselle aiheuttaa se, että työtehtäviin tarvittavaa aikaa voi olla vaikea arvioida etukäteen. Vastaavasti tietotyössä työn autonomisuus vaikeuttaa työajan määrittämistä, koska työtehtäviä ei yleensä voi helposti delegoida kollegoille tai seuraavalle vuorolle, jolloin työaika voi venyä (Saari, 2014).

Vastaavasti työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat psykologiseen sopimukseen kuuluva oikeus tai velvollisuus, joka edesauttaa organisaatioon sitoutumista. Tietotyö on muuttanut työn osaamisvaatimuksia, sillä nopean ja jatkuvan muutoksen seurauksena kehittyminen ja osaamisen päivittäminen ovat välttämättömiä (Benner, 2002). Nopeasti muuttuvat osaamistarpeet puolestaan aiheuttavat sen, ettei koulutus välttämättä pysy muutosten tahdissa (Benner, 2002). Tietotyöalalle hakeutuvat henkilöt tunnistavat jatkuvan kehittymisen tarpeen yleensä jo opintojen tai työharjoittelujen pohjalta, mutta käsityksissä siitä, onko kehittyminen työntekijän velvollisuus vai oikeus, on eroavaisuuksia (Saari & Ojala, 2011; Saari, 2013). Muutokset työn vaatimuksissa sekä jatkuva kehittymistarve voidaan tietotyössä nähdä niin rasitteena kuin työmotivaatiota ylläpitävänäkin tekijänä. Osa kokee muutokset työn tärkeänä osana ja työssä jatkamisen edellytyksenä, kun taas toiset voivat kokea muutokset ammattitaitoa haastavina ja epävarmuutta luovina asioina (Saari & Ojala, 2011; Saari, 2013). Osaamisen kehittäminen ja kilpailuedun saaminen on hyödyllistä työmarkkinoilla, joten vaikka osaamisen ylläpitäminen tapahtuisikin organisaation tarpeiden pohjalta työntekijän tarpeiden sijaan, hyödyttää se lopulta myös työntekijöitä ja heidän uriaan (Saari, 2013).

Toimiessaan psykologinen sopimus edesauttaa työntekijän organisaatioon sitoutumisen muodostumista, mutta toimimattomana se heikentää sitä. Rikkoutuneen ja vahingoittuneen psykologisen sopimuksen negatiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen on todettu useissa tutkimuksissa (ks. esim. Zhao ym., 2007; Grimmer & Oddy, 2007). Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen on huomattu olevan yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden vähenemisen lisäksi (Zhao ym., 2007). Rasmussen ja Håpnes (2012) sen sijaan havaitsivat tutkimuksessaan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen olevan suoraan yhteydessä jopa työpaikan vaihtamiseen. Näin ollen työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa psykologisen sopimuksensa rikkouduttua, vaikka olisivatkin voimakkaasti identifioituneita työhönsä (Rasmussen & Håpnes, 2012).

Toisaalta taas psykologisen sopimuksen tyyppi voi vaikuttaa sopimuksen rikkoutumisen seurauksiin. Grimmer ja Oddy (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että psykologisen sopimuksen rikkoutumisella oli vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen heikentävästi. He toivat kuitenkin esille, ettei tämä vaikutus välttämättä ole kovin pitkäaikainen. Lisäksi psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutus näkyi heikentävänä ainoastaan relationaalisessa psykologisessa sopimuksessa eikä lainkaan transaktionaalisessa psykologisessa sopimuksessa (Grimmer & Oddy, 2007).

2.5 Organisaatioon sitoutumisen hyödyt

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti useisiin asioihin niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta. Eslami ja Gharakhani (2012) kuvaavatkin tutkimuksessaan sitoutumista kahdensuuntaisena suhteena työntekijän ja organisaation välillä. Meyer ja Maltin (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatioon sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä moneen hyvinvointitekijöihin, esimerkiksi työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, yleiseen terveyteen ja mielenterveyteen. Organisaatioonsa sitoutuneiden työntekijöiden on havaittu kokevan vähemmän työn rasittavuutta, loppuun palamista sekä masennusoireita (Meyer & Maltin, 2010). Kun terveyden laatu paranee sitoutumisen myötä, paranee myös työn laatu. Korkean sitoutumisen organisaatioissa on havaittu matalia määriä niin turvallisuusunnettomuuksissa, potilasturvallisuusunnettomuuksissa kuin laatuviolioissakin (Baldoni, 2013). Lisäksi työntekijän sitoutuminen auttaa saavuttamaan tavoitteita organisaatiossa, jolloin sitoutuminen toimii voimana ja sitovana tekijänä myös vaikeiden tavoitteiden saavuttamisessa (Eslami & Gharakhani, 2012). Tällöin työntekeä on tehokasta ja tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. Sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan organisaationsa hyväksi (Eslami & Gharakhani, 2012), jolloin hän myös haluaa omalla toiminnallaan auttaa organisaatiota menestymään.

Organisaatiotasolla työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen on havaittu vaikuttavan yrityksen tuloksellisuuteen useissa tutkimuksissa (ks. esim. Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; von Bonsdorff ym., 2009; Vanhala, 2009), kuten myös työn lopputulokseen (Eslami & Gharakhani, 2012). Menestys ei kuitenkaan ole automaattisesti seurausta työntekijöiden sitoutumisesta, vaan työntekijöiden sitoutumisen myötä kasvava innostus työtä kohtaan toimii välittävänä tekijänä. Lisäksi useissa tutkimuksissa on havaittu, että sitoutuneiden työntekijöiden työskentely on myös laadukkaampaa ja tehokkaampaa kuin sitoutumattomien työntekijöiden työskentely (Riketta, 2002; Mowday, Steers & Porter, 1979; Meyer & Maltin, 2010). Korkeasti

sitoutuneiden työntekijöiden organisaatioissa työssä onnistutaan tuplasti paremmin heikommin sitoutuneisiin verrattuna (Baldoni, 2013).

Työntekijän organisaatioon sitoutumisen on todettu heijastuvan myös vähäisiin työpaikan vaihtoihin useissa tutkimuksissa (Baldoni, 2013; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mueller & Price, 1990) sekä matalaan poissaolojen määrään (Baldoni, 2013). Vaikkei työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen olekaan suoraan yhteydessä yrityksen liikevaihtoon, on yrityksen liikevaihdon ja vaihtuvuuden välillä havaittu yhteys: korkean vaihtuvuuden organisaatioilla on havaittu matalampi liikevaihto kuin matalan vaihtuvuuden organisaatioilla (Baldoni, 2013). Halukkuus pysyä organisaation jäsenenä on useissa sitoutumisen määritelmässä jo määritelmällisesti osa sitoutumista, mutta vaikka työntekijä olisi sitoutunut työnsä tekemiseen odotusten ja vaatimusten mukaisesti, voi hän silti olla valmis vaihtamaan työpaikkaa paremman työpaikan tullessa vastaan (Saari, 2014).

3 Johtajuus organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä

Organisaatioon sitoutuminen ja työhyvinvoinnin kokemus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, kuten aiemmin tässäkin tutkimuksessa on todettu. Johtajuuden vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu jonkin verran, joten niitä voidaan soveltaa myös organisaatioon sitoutumiseen. Johtajuuden tutkimus linkittää johtajuuden useimmiten kahteen perusulottuvuuteen, ihmislähtöisyyteen ja tehtäväorientoitumiseen (Gartzia & Baniandrés, 2015). Ihmislähtöinen johtajuus yhdistetään huolehtimiseen ja auttamiseen, alaisten taitojen kehittämiseen, tukena olemiseen ja yhteistyöhön sekä positiivisten suhteiden luomiseen työyhteisössä, kun taas tehtäväorientoitunut johtajuus liitetään vallankäyttöön, organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja sääntöjen noudattamisen tärkeyteen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Yukl, 2012).

Siitä, millainen johtajuus on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tehokasta, on hieman eriäviä mielipiteitä, mutta yleisesti ihmislähtöisen johtajuuden on huomattu tutkimuksissa korreloivan positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnin (Butler & Cantrell, 1997; Kandolin & Kauppinen, 1994; Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008) ja vähäisemmän sairauspoissaolomäärän sekä matalamman työkyvyttömyyseläkkeen suhteen (Kuoppala ym., 2008). Myös ahdistuksen, emotionaalisen uupumisen ja stressin alhaisuus (Cummings ym., 2010) ja yleisesti hyvä tyytyväisyys on yhdistetty ihmislähtöiseen johtajuuteen (Childers, Dubinsky & Skinner, 1990; Packard & Kauppi, 1999). Elo ja Feldt (2005) ovat teoksessaan määrittäneet ihmissuhdesuuntauneisuuden sekä herkkyyden osoittamisen työntekijöiden ideoita ja tunteita kohtaan hyvän johtajan piirteeksi. Työntekijöiden onkin havaittu antavan keskimäärin hyviä arvosteluja ihmislähtöisesti johtaville esimiehille (Lornudd, Tafvelin, von Thiele Schwarz & Bergman, 2015). Tästä huolimatta myös vahvan ja tavoitteellisen johtamiskulttuurin on todettu edistävän työntekijöiden työhyvinvointia (Mauno & Ruokolainen, 2005), ja siksi johtaja tarvitsee myös tehtäväorientoituneisuutta ja aloitteellisuutta kehittääkseen organisaation toiminnan rakenteita ja ylläpitääkseen niitä (Elo & Feldt, 2005). Onkin hyvä muistaa, että ihmislähtöisyys ja tehtäväorientoituneisuus ovat ääripäät, ja molempia tarvitaan hyvään johtamiseen.

Joka tapauksessa johtajan myönteisillä käyttäytymismalleilla on havaittu tutkimuksissa suuri vaikutus niin työntekijöiden hyvinvointiin, tyytyväisyyteen kuin myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseenkin (ks. esim. Kelloway & Barling, 2010; Perko, Kinnunen, Tolvanen & Feldt, 2015). Tällaisia ovat esimerkiksi tuen ja palautteen antaminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä hyvä kommunikointi työyhteisössä (Kelloway & Barling, 2010; Perko ym., 2015). Henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin vaikuttaminen positiivisesti on tärkeää ja voi lisätä

työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä (Elo & Feldt, 2005). Rigby ja Ryan (2018) totesivat tutkimuksessaan, että johtaja voi omalla toiminnallaan edistää työntekijöiden sitoutumista luomalla työntekijälle kokemuksen työn tärkeydestä ja merkityksellisyydestä jokapäiväisessä työssä. Onnistumisen ja sitoutumisen kokemuksen muodostumista edesauttaa se, kun esimiehet ja johtajat auttavat työntekijöitä pärjäämään paremmin työtehtävissään. Myös urakehitysmahdollisuuksien luominen on olennaista. Yhteenkuuluvuuden tarvetta taas voidaan edistää kaikilla organisaation tasoilla kunnioituksen, arvostuksen ja mukanaolon tuntemuksia kehittäväillä toiminnoilla (Rigby & Ryan, 2018).

Kuten Böckerman, Bryson ja Ilmakunnas (2012) tutkimuksessaan havaitsivat, vaikka työntekijöiden hyvinvoinnin kokemusten ja johtamistyylien tai -käyttäytymisten väliltä voidaan löytää erilaisia yhteyksiä, on kuitenkin huomattava, että myös työntekijän henkilökohtaiset toiveet ja odotukset, sekä ympäröivä kulttuuri vaikuttaa työhyvinvoinnin ja johtajuuden kokemuksiin. Johtamista arvostetaan eri tavoin eri kulttuureissa, ja toiset johtamistyyli ovat ominaisempia työhyvinvoinnin lisäämisessä eri kulttuureissa. Suomalaisesta työelämästä kerättyssä aineistossa erityisesti voimakkaasti osallistavan johtamistavan on havaittu toimivan työhyvinvoinnin edistäjänä. Se mahdollistaa työntekijöille autonomian kokemuksen oman työnsä suhteen. Osallistava johtamistyyli onkin linkittynyt Suomesta kerättyssä aineistossa uupumisen vähentymisen ja työtyytyväisyyden kasvamisen taustalla vahvasti subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemukseen (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas, 2012).

Lehto ja Sutela (2008) ovat havainneet huonon esimiestyöskentelyn heikentävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Lisäksi Luukkala (2011) on todennut teoksessaan, että autoritäärisen eli kärkevän johtamiskulttuurin on huomattu uuvuttavan työntekijöitä. Vastaavasti liiallinen poissaoleminen ja tavoittamattomuus ongelmissa on huonoa esimiestoimintaa. Ylläpitääkseen työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista johtajan tulisikin olla kannustava, helposti lähestyttävä ja kaikkia tasapuolisesti kohteleva (Luukkala, 2011).

3.1 Työntekijöiden organisaatioon sitouttamisen keinoja

Työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon johtajien ja esimiesten on tärkeää tiedostaa luvussa 2.4 läpikäymäni sitoutumisen edellytykset. Työntekijöiden sitouttamiseksi on määritelty myös erilaisia keinoja, joita käsitelen seuraavaksi. Rekrytoinnin avulla organisaatio voi edesauttaa työntekijöiden sitoutumista jo ennen työsuhdetta ja valita organisaatioon aidosti kiinnos-

tuneet työntekijät. Uuden työn alkaessa hyvällä perehdytyksellä taas saadaan työntekijä sitoutettua organisaatioon heti työsuhteen alussa. Jotta työntekijän sitoutuminen pysyy yllä, tarvitsee hän asianmukaisia palkkioita ja etuuksia sekä kehittymismahdollisuuksia organisaatiossaan. Erilaiset palkkiot toimivat vastineena työntekijän tekemälle työlle ja kehittymismahdollisuudet taas mahdollistavat tietojen ja taitojen ylläpysymisen ja uuden oppimisen. Myös huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä sekä työssä viihtymisestä niin hyvän yhteishengen kuin toimivien työolosuhteidenkin muodossa, voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen.

3.1.1 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Rekrytointi on oiva keino vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen jo ennen työsuhdetta. Lampikoski (2005) kertoo teoksessaan, että valikoivalla rekrytoinnilla voidaan jo rekrytointivaiheessa selvittää hakijan sitoutumisaste organisaatiota kohtaan sekä valita henkilö, joka on aidosti kiinnostunut ja halukas työskentelemään kyseisessä organisaatiossa. Työnhakijan persoonan ja arvojen yhteensopivuus yrityksen arvoihin on tärkeää, koska se edesauttaa työntekijää pysymään pidempään organisaation jäsenenä. Jos rekrytointivaiheessa onnistutaan löytämään henkilöitä, joiden ominaisuudet, taidot, odotukset ja toiveet vastaavat haetun henkilön määritettyjä edellytyksiä, on kestävä ja aikaansaava organisaatioon sitoutuminen mahdollista. Sitoutumisen lähtökohdat ovat sitä paremmat, mitä lähemmäs edellytysten kohtaamista päästään. Rekrytointiprosessi antaa tärkeää tietoa niin työnhakijalle kuin organisaatiollekin, sillä se välittää kuvaa työntekijöiden kohtelusta ja kuvastaa myös henkilön halua pysyä organisaatiossa (Lampikoski, 2005).

Itse rekrytointiprosessin lisäksi työnantajat voivat edesauttaa tulevien työntekijöidensä sitoutumista esimerkiksi markkinoimalla itseään jo opiskelijoille erilaisissa tapahtumissa, messuilla, yritysvierailuilla, TET-jaksoilla, kehittämishankkeilla tai harjoittelu- ja kesätyöpaikoissa (Lampikoski, 2005). Kuitenkin mitä tahansa rekrytointikanavaa ja -menetelmää käytetäänkään, rekrytoinnin onnistuminen konkretisoituu lopullisesti vasta kuukausien päästä henkilön aloitettua työnsä (Österberg, 2015). Rekrytoinnilla saadaan hyviä tuloksia aikaan, kun mietitään ja suunnitellaan tarkkaan koko rekrytointiprosessi ja se, mitä haetaan (Österberg, 2015).

Rekrytoinnin jälkeen työntekijän organisaatioon sitoutumiseen voidaan vaikuttaa hyvällä perehdytyksellä uuden työn alkaessa. Kuten Kauhanen (2012) teoksessaan kertoo, uusi työntekijä tulee perehdyttää niin organisaation arvoihin ja tavoitteisiin kuin myös toimintatapoihin. Hyvin

toteutettuna perehdyttämisprosessilla voidaan nopeuttaa työntekijän työtehon kasvattamista. Perehdyttämisellä on olennainen rooli työntekijän organisaatioon sitoutumisessa myös siten, että sen avulla pyritään luomaan miellyttävä, oikea ja positiivinen kuva niin yrityksestä kuin työtehtävistäkin (Kauhanen, 2012).

Perehdyttämisellä on kolme osaa: työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttäminen (Kauhanen, 2012). Työyhteisöön perehdyttäessä työntekijä perehtyy työyhteisöön, liikeideaan, visioon sekä tavoitteisiin ja arvoihin. Työpaikkaan perehtyessään hän puolestaan tutustuu työkalu- ja työvälineisiin, asiakkaisiin ja ihmisiin työpaikalla. Työhön perehdyttämisessä henkilö perehdytetään omaan työnkuvaansa sekä siihen liittyviin odotuksiin. Hyvällä perehdytyksellä edesautetaan työntekijän nopeaa sitoutumista organisaation tapoihin ja työyhteisöön. Perehdytyksen toivottavia tuloksia ovat asioiden nopea omaksuminen, hyvä työmotivaatio ja työssä viihtyminen, vaikka hyötyjä voikin olla vaikea laskea (Kauhanen, 2012).

3.1.2 Palkitseminen

Palkitseminen kattaa niin rahallisen palkitsemisen, kuten palkan ja muut etuudet ja bonukset, kuin myös aineettomat palkinnot, kuten urakehityksen, arvostuksen ja sosiaaliset edut (Kauhanen, 2012). Palkitseminen voidaan käytännössä nähdä vastineena työntekijän käyttämälle ajalle ja työpanokselle. Ihmiset kuitenkin haluavat arvostusta, tuntea olevansa osa ryhmää sekä tuntea turvallisuutta, joten työn odotukset ovat muuta kuin hinta tehdyille työlle. Työ voi tarjota myös statusarvoa (Kauhanen, 2012).

Työntekijät arvostavat eri asioita, sillä toisille työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet ja työn pysyvyys ovat rahaa tärkeämpiä, kun taas toiset edellyttävät tarpeeksi suurta rahakorvausta ja ovat valmiita tyytymään huonompiinkin työoloihin (Viitala, 2013). Siten kaikille sopivan palkitsemismallin luominen on haastavaa, sillä mallin luomisessa tulisi tunnistaa jokaisen motivaatiota tukeva palkitsemismalli sitoutumisen mahdollistamiseksi. Palkitsemisstrategia kattaa organisaation tarjoaman palkitsemisen yleiset periaatteet pitkälle aikavälille, ja siinä huomioidaan esimerkiksi henkilöstön sitouttamisen kannalta, mitä palkitsemiskeinoja käytetään, mistä heitä ylipäänsä halutaan palkita, miten tulospalkkiot jaetaan tai miten yritys sijoittuu kilpailijoihin verrattuna työmarkkinoilla (Viitala, 2013). Palkitsemispolitiikka puolestaan koskee käytännön toimenpiteitä palkitsemisessa, ja sillä pyritään turvaamaan yrityksen markkina-asema (Viitala, 2013). Toimiva palkitsemispolitiikka on olennainen niin nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa kuin myös työnhakijoiden houkuttelemisessa. Oikeudenmukainen, läpinäkyvä ja

pitkäjänteinen palkitseminen lisää työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja motivaatiota (Viitala, 2013).

3.1.3 Kehittymismahdollisuudet

Kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen on havaittu olevan tehokas työntekijöiden sitouttamisen keino. Työntekijöille on tärkeää tarjota mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, ammattitaitoaan ja tietoaan, sekä mahdollistaa uralla eteneminen ja uuden opiskelu (Lampikoski, 2005). Työntekijöiden sitoutuminen pysyy yllä, kun edessä on etenemismahdollisuuksia ja kiinnostavia haasteita. Ammattilaisten onkin havaittu arvostavan enemmän koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia kuin palkkaa. Siten etenkin nuoria on tehokasta sitouttaa organisaatioon eri ura- ja kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla (Lampikoski, 2005).

Myös erilaisten tutkintojen suorittaminen organisaation kautta joko yhteistyössä esimerkiksi toisten yritysten tai oppilaitosten kanssa tai sitten ominaan on yksi keino tarjota työntekijöille kehittymismahdollisuuksia (Lampikoski, 2005). Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin tärkeä pitää huoli siitä, että työntekijä pysyy organisaatiossa myös koulutuksen jälkeen eikä karkaa uuden tutkintonsa kanssa toisaalle töihin (Lampikoski, 2005).

3.1.4 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen

Myös työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen vaikuttavat suuresti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Työhyvinvointia on määritelty eri näkökulmista ja se onkin hyvin moniulotteinen käsite. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2016) määritelmän mukaan työhyvinvointi on työntekijän kyky suoriutua työtehtävistään. Työhyvinvoinnin muodostaa niin työhyvinvointi ja terveys kuin myös työn mielekkyys ja turvallisuuskin (Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2016). Luukkalan (2011) mukaan työnteon kokemus on optimaalinen, kun se täyttää seuraavat ehdot: työn suorittaminen loppuun, keskittymisrauha, selkeä toiminnan päämäärä, itsensä kehittämismahdollisuus, välitön palaute työstä sekä irtautumisen tunne itsestä, ajasta ja arjesta. Suomessa on 2000-luvulla alettu kehittää työhyvinvointia aktiivisesti, koska sen on ymmärretty olevan tärkeää kaikkien työelämän osapuolten suhteen, mutta myös itse työntekijät ovat alkaneet panostaa enemmän työhyvinvointiinsa (Kauhanen, 2016).

Työhyvinvoinnilla on kolme elementtiä, jotka ovat oma osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki (Luukkala, 2011). Osaaminen sisältää hallinnan tunteet, mikä tekee työskentelemisestä rentoa ja lisää jaksamista. Tällöin työn aiheuttama stressi koetaan myönteisenä. Osaava työntekijä saa lisäksi vastuuta ja arvostusta, mutta osaamisen ja vaatimusten tulee olla tasapainossa keskenään, etteivät liian korkeat vaatimukset johda uupumiseen. Työn kuormittavuutta vähentämällä, ammattitaitoa lisäämällä, stressireaktioita vähentämällä sekä elintapoja muuttamalla voidaan ehkäistä liiallista työstressiä. Hetkellistenkin voimavarojen ylittyminen on kuitenkin mahdollista sietää tuen kautta, joten sosiaalisen tuen saaminen työyhteisössä on todella tärkeää. Erityisesti esimiehen tuki edesauttaa työhyvinvointia (Luukkala, 2011).

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja erilaisia teorioita on runsaasti. Maslow (1943) on luonut kuuluisan ajatuksen tarvehierarkiasta, joka kuvastaa motivaation ja hyvinvoinnin rakentumista. Hänen mukaansa ihmisten tarpeet ovat pyramidimainen kuvio, jossa alimman tason tarpeet pitää tyydyttää ennen ylemmille tasoille siirtymistä. Tarvehierarkian tasot ovat alhaalta ylöspäin: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve (Maslow, 1943). Nämä ovat siis asioita, joiden tyydyttymisen kautta työntekijälle muodostuu työhyvinvoinnin kokemus. Maslow'n teorian mukaisesti näihin asioihin panostamalla työntekijöitä voidaan sitouttaa organisaatioon. Työhyvinvointi näkyy sitoutumisessa vahvasti siten, että työhyvinvoinnin kasvaessa myös sitoutuminen kasvaa, työssäjaksaminen parantuu ja sairauspoissaolot vähenevät (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2016).

Useat tekijät, kuten organisaation piirteet, ilmapiiri, esimiestoiminta, työntekijän näkemys työyhteisöstä ja työn hallinnan tunne ovat osa työssä jaksamista ja hyvinvointia (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007). Organisaation piirteet kattavat vision, strategian ja arvot, sekä työympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin. Hyvä ilmapiiri puolestaan muodostuu avoimuudesta, luottamuksesta, toisten työn arvostamisesta sekä halusta auttaa muita (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007). Työturvallisuuskeskus (2016) on määritellyt työilmapiirin jokapäiväisessä tekemisessä syntyväksi ihmisten väliseksi yhteistyöksi ja vuorovaikutukseksi.

Työilmapiirillä on myös suuri vaikutus työssä viihtymiselle. Yhteiset tavoitteet, sujuva yhteistyö sekä varmuus tulevaisuudesta esimerkiksi työpaikan säilymisen suhteen ovat osa myönteistä ilmapiiriä (Työturvallisuuskeskus, 2016). Vastaavasti yhteiset, selkeät pelisäännöt sekä vastuiden ja tehtävänjakojen selkeys edistävät organisaation positiivista ilmapiiriä. Henkilöstön aktiivisuudella ja heidän osaamisensa ja kykyjensä huomioimisella yhteistyöstä tulee sujuvaa

ja henkilöstö uskoo ja kykenee ongelmanratkaisuun. Ilmapiiriä sen sijaan heikentää huono tiedonkulku, koska erilaiset huhut tai juoruilut voivat aiheuttaa paineita ja ristiriitoja työntekijöiden välille. Lisäksi epäselvät pelisäännöt ja sääntöjen rikkominen aiheuttaa kielteisyyttä, valitusta, syyttelyä ja riitoja, jolloin ilmapiirikin muodostuu kielteiseksi (Työturvallisuuskeskus, 2016).

Johdon on tärkeää ymmärtää ilmapiirin merkitys ja sitoutua ilmapiirin kehittämiseen ja ottaa se osaksi kehittämistoimintaa (Työturvallisuuskeskus, 2016). Johdon tulisi myös osata havainnoida työhyvinvoinnin heikkenemisen merkkejä. Esimerkiksi seuraavien asioiden on huomattu ennakoivan väsymystä, joka puolestaan heikentää työhyvinvointia: epävarmuus, väsymys, ärtymys ja ihmissuhteista vetäytyminen (Luukkala, 2011). Sen sijaan hyvän yhteistyöhengen ja työntekijöiden inhimillisiä näkemyksiä ja tarpeita kunnioittavien käytäntöjen ja arvojen korostaminen vuorovaikutuskulttuurissa on havaittu lisäävän työntekijöiden hyvinvointia (Larjo-vuori, Manka & Nuutinen, 2015; Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005). Työilmapiiri vaikuttaa paitsi työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, myös organisaation tuottavuuteen (Robertson & Cooper, 2011).

Esimiestoiminnassa sen sijaan sitoutumista edistää erityisesti toimiva vuorovaikutus, kannustaminen ja kuunteleminen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007). Tällöin työntekijä voi tuntea olevansa arvostettu ja sitoutuminen organisaatioon tuntuu mielekkäältä. Työn hallinnan tunne sen sijaan muodostuu työntekijän kokiessa mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Tällöin hän kokee, ettei asiat vain tapahdu toisten sanelemina tai itsestään, vaan hän pystyy vaikuttamaan niihin. Hallinnan tunteeseen liittyvät myönteisyyden, aktiivisuuden ja sinnikkyiden tuntemukset (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007).

3.1.5 Muut tekijät

Aiemmin luettelemieni organisaatioon sitoutumisen edistämisen keinojen lisäksi on myös muita tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Yksi on työn rikastaminen – työn tuntuessa puuduttavalta, voidaan työn ja vastuun monipuolistamisella vaikuttaa merkittävästi organisaatiossa pysymiseen (Lampikoski, 2005). Työn rikastaminen voi olla tarpeen erityisesti suorittavaa työtä tekevillä työntekijöillä. Rikastaminen voi olla hierarkkista tai horisontaalista siirtymistä työtehtävissä tai vallan ja vastuun lisäämistä omassa työssä tai tiimissä. Myös työnkierto on rikastamisen muoto, ja vastaavasti päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus lisää haastetta ja uutta mielenkiintoa työtä kohtaan (Lampikoski, 2005). Rauramon

(2008) mukaan myös huolellisella työn suunnittelulla ja jaksotuksella voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista.

Myös työskentelyyn yhteydessä olevat työoloihin tai työolosuhteisiin liittyvät henkiset ja fyysiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013). Esimerkiksi epäsojivat työajat tai liian pitkä työmatka voivat saada työntekijän vaihtamaan organisaatiota paremman työpaikan löydyttyä. Myös esimerkiksi ristiriidat kuluttavat omaa jaksamista, mikä puolestaan heikentää työntekijöiden sitoutumista (Nuutinen ym., 2013).

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni päätavoitteena oli tutkia osallistujien subjektiivisia kokemuksia organisaatioon sitoutumisestaan ja tarkastella, miten johtaja voi edistää organisaatioon sitoutumista. Lisäksi pyrkimyksenäni oli kartoittaa mahdollisia osallistujien vastauksissa ilmeneviä kehitystarpeita esimerkiksi organisaation tai johtajan toimissa, jotka ovat yhteydessä heidän organisaatioon sitoutumiseensa. Tutkimusaineisto koostuu sekä monimenetelmäisestä kyselytutkimusaineistosta että kvantitatiivisesta Peakon-raportista. Tutkimuksen päämääränä on selittää osallistujien kokemuksia organisaatioon sitoutumisestaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tarkoitukseni on selvittää seuraavien kysymysten avulla, mistä asioista organisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen muodostuu ja millainen rooli johtajalla on työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa. Lisäksi tärkeänä teemana on kerätä organisaatiolle tietoa siitä, millainen heidän työntekijöidensä organisaatioon sitoutuminen on ja millaisia kehitysehdotuksia työntekijöillä on heidän organisaatioon sitoutumisensa lisäämisen suhteen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Mitkä tekijät organisaatiossa ovat yhteydessä osallistujien organisaatioon sitoutumiseen,
- 2) Millaisia johtajalta toivottavia toimia osallistujien organisaatioon sitoutumisen lisäämiseksi osallistujien vastauksissa ilmenee ja
- 3) Millaisia kehittämissuhteita osallistujien organisaatioon sitoutumisen lisäämiseksi osallistujien vastauksissa ilmenee.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää organisaatiossa ilmeneviä asioita, jotka ovat yhteydessä niin positiivisesti kuin negatiivisestikin kohdeorganisaationi työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen heidän kokemuksensa mukaan. Toisen kysymyksen tarkoitus on selvittää, millaisena vastaajat näkevät johtajan roolin heidän organisaatioon sitoutumisessaan ja millaisilla toimilla tämä voisi edesauttaa heidän sitoutumistaan. Kolmas kysymys sen sijaan keskittyy organisaation kehittämiseen. Sillä pyrin selvittämään mahdollisia kehityskohteita vastaajien organisaatioon sitoutumiseen liittyen, joita nousee heidän vastauksistaan.

Tässä tutkimuksessa olen määritellyt organisaatioon sitoutumisen Allenin ja Meyerin (1990) sekä Porterin (1974) määritelmien mukaan, joiden perusteella näen organisaatioon sitoutumisen yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymisenä, haluna nähdä vaivaa yrityksen hyväksi sekä haluna pysyä organisaation jäsenenä. Lisäksi tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esittelemäni organisaatioon sitoutumisen edellytykset, sitouttamisen keinot ja organisaatioon sitoutumisen hyödyt osoittavat, että työntekijöiden organisaatioon sitoutumista tutkittaessa on olennaista tarkastella organisaatiossa ilmeneviä organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä, johtajan roolia sitoutumisen edistämisessä sekä sitoutumisen kehittämismahdollisuuksia.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseni oli monimenetelmäinen tapaustutkimus. Monimenetelmäisyys muodostui siitä, että tutkimusaineistoni koostui sekä kvalitatiivisista avoimista kyselylomakevastauksista että kvantitatiivisista kyselylomake- ja Peakon-raporttivastauksista. Monimenetelmäisyyttä on aiemmin käytetty Creswellin (2003) mukaan erityisesti esimerkiksi johtamista ja organisaatioita tarkastelevissa tutkimuksissa, joten se sopii tähänkin tutkimukseen hyvin. Monimenetelmäisyys soveltuu menetelmäksi hyvin myös silloin, kun tarkoituksena on viedä teoriaa toteutusasteelle (Creswell & Plano Clark, 2011). Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista olikin löytää tutkimuksen kautta kyseisestä organisaatiosta kehittämiskohteita, joiden kautta organisaation toimintaa voidaan kehittää työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi. Monimenetelmäisyyden avulla tutkimuskohteesta on mahdollista saada monipuolisempaa ja syvällisempää tietoa, ja esimerkiksi Torppa (2007) ja Vesterinen (2013) ovat tutkimuksissaan osoittaneet monimenetelmäisyyden parantavan tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

Hyödynnän tutkimuksessani Creswellin ja Plano Clarkin (2011) teoksessaan kuvailemaa selittävää tutkimusmenetelmää monimenetelmäisyyteen liittyen, jossa kvantitatiivisen aineiston keräämisen ja analysoinnin pohjalta muodostuneita tuloksia käytetään kvalitatiivisen osion tukena. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen osioiden on tarkoitus tukea toisiaan, eikä niitä eroteta erikseen yksittäisiksi osioikseen. Selittävän menetelmän tarkoitus on käyttää kvalitatiivisia tutkimustuloksia tuottamaan tutkimuksen kvantitatiivisesta osiosta yksityiskohtaisempaa tietoa (Creswell & Plano Clark, 2011).

Tutkimukseni on tapaustutkimus, koska se keskittyy yhden organisaation yhden toimiston työntekijöiden kokemusten tutkimiseen. Perinteisesti tapaustutkimus on yksityiskohtaista tutkimusta, jossa etsitään intensiivistä tietoa tietyistä tapausten joukosta, jotka ovat toisiinsa suhteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013). Tapaustutkimuksessa keskitytään yksittäiseen tapaukseen, ja se mahdollistaakin tarkan tiedon saamisen tietyistä kohderyhmästä.

Tutkimusaineistoni koostuu sekä toteuttamastani monimenetelmäisestä kyselytutkimuksesta että kuukausittain kohdeorganisaatiossa kerätystä organisaatioon sitoutumista mittaavasta kvantitatiivisesta Peakon-kyselyn raportista. Kyselytutkimukseni tutkimusaineisto koostuu 19 henkilöstön vastauksesta (Liite 1). Kyselytutkimus toteutettiin helmikuussa 2020. Kyselytutkimukseni otanta muodostui siten, että kohdeorganisaationi yhteyshenkilö kysyi tutkimusluvan 28 henkilöltä koko henkilöstön 57 henkilöstä. Osallistujat olivat suomenkielisiä ja siten kykeneviä vastaamaan suomenkieliseen tutkimukseeni. Luvan antoi 23 henkilöä 28 henkilöstä ja lopulta tutkimukseen vastasi 19 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli noin 83 prosenttia.

Peakon-raporttia ei salassapitovelvollisuuden takia voitu kokonaisuudessaan liittää osaksi tätä tutkimusta, mutta raportin kysymykset löytyvät työn lopusta (Liite 2). Tutkimuksessa käyttämäni Peakon-raportti on niin ikään helmikuulta 2020 ja siihen osallistui koko kohdeorganisaation Pohjois-Suomen toimiston henkilöstö pois lukien johtoryhmä eli 57 henkilöä. Peakon-raportin sain valmiina kohdeorganisaatioltani ja se toimi ikään kuin lisätietona kyselytutkimukselleni ja analyysille. Niinpä hyödynsin Peakon-raportin tuloksista ainoastaan niitä kohtia ja teemoja, jotka ilmenivät myös kyselytutkimuksen tuloksissa. Peakon-raportista hyödynsin erityisesti alan vertausarvoa, johon kyseisen organisaation mitattuja organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevia asioita on suhteutettu.

Aineistonkeruumenetelmäksi muodostui kyselytutkimus, koska koin sen tehokkaaksi menetelmäksi, jolla pystyn kartoittamaan useamman työntekijän näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta kuin esimerkiksi haastattelun avulla. Lisäksi kohdeorganisaation henkilöstö on tottunut vastaamaan erilaisiin kyselyihin, joten se oli heille luonnollinen vastausmenetelmä. Kyselytutkimuksen toteuttamista puolsi myös se, että kyselyyn vastaaminen oli helpompaa ja nopeampaa osallistujille kuin esimerkiksi haastatteluun osallistuminen kiireisenä aikana. Tällöin osallistujat pystyivät itse valitsemaan sopivan hetken vastata kyselyyn eikä aikaa mennyt kuin noin 15 minuuttia. Kyselytutkimus myös säästi itseltäni resursseja rajallisen ajan takia.

Käytännössä kyselytutkimuksen toteuttaminen tapahtui siten, että kohdeorganisaationi yhteyshenkilö kysyi aiemmin kertamani mukaan tutkimusluvut osallistujilta ja antoi minulle osallistujien sähköpostiosoitteet. Lähetin heille Google Formsiin tekemäni kyselylomakkeen sähköpostitse ja kerroin sekä sähköpostissa että kyselylomakkeen alussa, mistä tutkimuksessa on kyse. Lähetin lomakkeen osallistujille tiistaina ja vastausaikaa merkitsin perjantaihin, jolloin laitoin vielä muistutusviestiä tutkimukseen osallistumisesta ja myös kohdeorganisaation yhteyshenkilöni muistutti osallistujia pariin otteeseen. Koska kaikki osallistujat eivät olleet vielä perjantaihin mennessä vastanneet, jätin kyselylomakkeen auki vielä seuraavaan keskiviikkoon asti, ja vastauksia tulikin kaikkiaan 19.

Kyselytutkimukseni oli monimenetelmäinen tutkimus, koska se koostui niin Likert-asteikollisista kuin avoimistakin kysymyksistä. Kyselylomakkeen sisältö muodostui kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta. Myös tutkimuskysymykseni ohjasivat kyselylomakkeen sisällön muodostamista. Lisäksi pohdimme lomakkeen sisältöä ja kysymysten muotoilua niin kohdeorganisaation yhteyshenkilöni ja johtoryhmän kanssa kuin myös yliopiston graduohjaajani kanssa. Kyselylomake koostui yhdeksästä osa-alueesta, jotka olivat: taustatiedot, organisaatioon sitoutuminen, väitteiden arvioiminen, työn luonne, työyhteisö, johdon toiminta, urakehitys, yritysylpeys ja vapaa sana. Nämä osa-alueet sisälsivät kysymyksiä, jotka liittyivät olennaisesti organisaatioon sitoutumiseen. Kysymykset muodostuivat usein siten, että ensin oli väittäminen tai kysymys, johon vastattiin Likert-asteikolla 1–5. Näitä seurasi avoin tekstikenttä, jossa pyydettiin perustelemaan edellinen vastaus. Näin ollen tarkemman tiedon saaminen mahdollistui avoimien tekstikenttien kautta.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimukseni kvantitatiivisen osuuden, eli sekä Peakon-raportin että kyselytutkimuksen kvantitatiiviset vastaukset, analysoin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen prosenttiosuuksien, keskiarvojen ja keskihajontojen kautta taulukko-ohjelmassa. Kvalitatiivisen osuuden eli kyselytutkimuksen avointen vastausten analyysimenetelmänä toimi sisällönanalyysi. Avointen vastausten kohdalla kysymyksenasettelu oli laadullinen, eivätkä kvantitatiivisin menetelmin saadut jakaumat olisi tässä tapauksessa tuoneet lisäarvoa tutkimukselle. Sisällönanalyysi on perinteinen ja laajasti käytetty laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, ja sitä voidaankin käyttää kaikissa laadullisissa tutkimusperinteissä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hsieh & Shan-

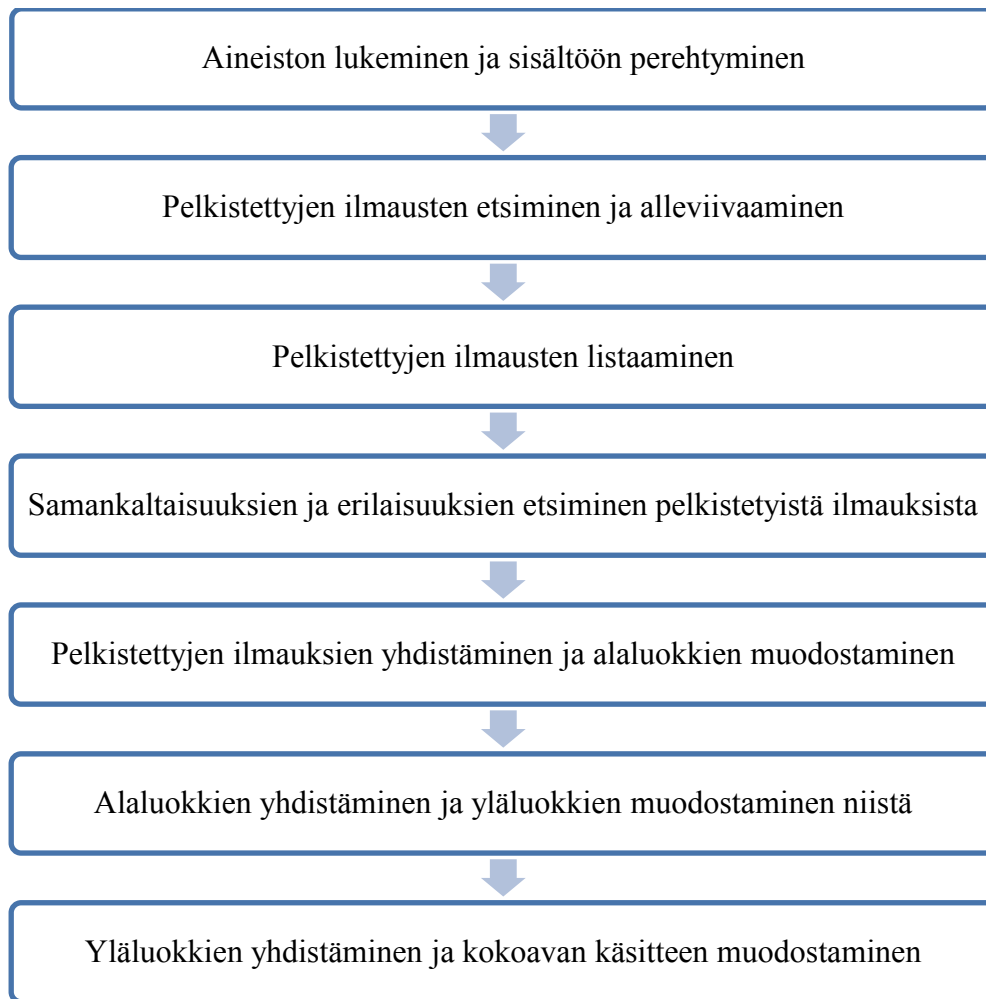
non, 2005). Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sekä yksittäistä metodologiaa, että väljää teoreettista kehystä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Sisällönanalyysi voidaan nähdä myös ikään kuin laadullisen analyysin jalkana, johon muut erinimiset laadulliset analyysimenetelmät tukeutuvat eri tavoin, puhuttaessa kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysistä väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta käsin, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen sekä teoriasidonnainen analyysi. Aineistolähtöinen analyysi keskittyy luomaan tutkimusaineistosta jäsenneilyn teoreettisen kokonaisuuden, jossa aiemmat teoriat eivät kytkeydy tai ohjaa aineiston analysointia, kuten teorialähtöisessä ja teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tekee (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hsieh & Shannon, 2005). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii tarkastelemaan aineistoa aineistolähtöisesti ilman kytköksiä aiempiin teorioihin. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käytetään yleensä silloin, kun tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä (Hsieh & Shannon, 2005), eli tässä tapauksessa organisaatioon sitoutumista. Tutkimukseni kvalitatiivisen osuuden analyysissä ei aineistolähtöisen analyysin mukaisesti siis ollut ennalta määrättyjä analyysiyksiköitä, vaan painopiste oli itse aineistossa. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa siten myös uusien teorioiden luomisen ja esimerkiksi teorialähtöinen analyysi onkin saanut kritiikkiä juuri siitä, että se vain testaa vanhojen teorioiden toimivuutta uusissa konteksteissa mahdollistamatta uusien teorioiden syntyä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimuksessani olikin aineistolähtöisen analyysin avulla pyrkimyksenä mahdollistaa myös uusien teoreettisten jäsentelyiden ja ajatusten synty.

Sisällönanalyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto, eli tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella kerätyt avoimet vastaukset mahdollisimman selkeään muotoon säilyttäen kuitenkin aineiston olennainen sanoma ja tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hsieh & Shannon, 2005). Pääseikkojen poimiminen voi olla vaikeaa laajasta aineistosta, joten sisällönanalyysin avulla siitä pyritään kokoamaan selkeää, yhtenäistä ja mielekästä tietoa. Sisällönanalyysin pohjana on tulkinta ja päättely, ja tarkoituksena on aineiston jäsentäminen menettämättä sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimuksessani halusin keskittyä nimenomaan osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin organisaatioon sitoutumiseen liittyen, joten aineistolähtöinen sisällönanalyysi tuki hyvin mielenkiintoani. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollistaa osallistujien näkemysten ja kokemusten saamisen kuuluviin tutkimukseni kautta. Analyysimenetelmää pohtiessa halusin saada alkuperäisen osallistujilta saadun informaation säilymään läpi analyysin ja korostuvan tutkimustuloksissani, joten aineistolähtöinen analyysi sopi hyvin tähän pyrkimykseen.

Vaikka aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman irrallaan aiemmista havainnoista, tiedoista ja teorioista (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hsieh & Shannon, 2005), täytyy analyysia tehdessä kuitenkin hyväksyä tosiasia, ettei objektiivisia havaintoja sinällään ole olemassa, vaan tuloksiin vaikuttavat aina tutkijan asettamat jo käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma. Omat intressini tutkia organisaatioon sitoutumista ovatkin luultavasti ohjanneet aineistonkeruuta ja analyysiäni kohti ennalta määräämääni suuntaa. Lisäksi on selvää, että tutkimuskysymykseni ohjaavat aineiston analyysiä suunnaten keskittymistä niihin asioihin, joiden oletan ennako-oletusteni ja havaintojeni perusteella olevan yhteydessä jotenkin tutkimuskysymyksen pohjalta olennaisiin tekijöihin. Tiedostaen tämän asian pyrin kuitenkin tarkastelemaan osallistujien kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta mahdollisimman aineistolähtöisesti. Jo kyselytutkimuksen kysymyksiä pohtiessani pyrin aineistolähtöistä analyysiä silmällä pitäen huolehtimaan, että kysymykset ovat mahdollisimman yleisellä tasolla, jotta ne eivät ohjaisi liikaa vastaajia ja he voisivat tuoda juuri omat kokemuksensa ja näkemyksensä esille.

Aineistolähtöinen analysointi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämä kolmen vaiheen prosessi perustuu siihen, että ensin aineisto pilkotaan osiin ja käsitteellistetään, minkä jälkeen siitä kootaan jälleen johdonmukainen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Noudatin tutkimukseni kvalitatiivisen osuuden analyysissä Tuomen ja Sarajärven (2009) luomaa kuvaajaa, jonka koin antavan analyysin muodostamiselle selkeän järjestyksen vaihe vaiheelta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat seuraavat:



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen: Tuomi & Sarajärvi, 2009)

Kvalitatiivisen aineiston käsittely alkoi osallistujien vastausten läpikäymisellä ja sisältöön perehtymisellä. Luin aineiston useaan kertaan läpi, jotta sain käsityksen sen sisältämistä asioista ja kokonaisuudesta. Tämän jälkeen siirsin aineiston taulukko-ohjelmaan ja aloin etsimään siitä tutkimuskysymysteni suhteen oleellisia ilmauksia. Näin karsin aineistosta pois kaiken ylimääräisen, joka ei ollut relevanttia tutkimuskysymyksilleni. Tällaista tietoa ei kuitenkaan ollut kovinkaan paljoa. Käytännössä tutkimuskysymyksille olennaisen sisällön etsiminen tapahtui niin, että valitsin jokaiselle tutkimuskysymykselle tietyn värin, jolla sitten merkitsin aineistosta relevantit ilmaukset jokaiselle tutkimuskysymykselle kysymys kerrallaan taulukko-ohjelmassa.

Kun olennaiset ilmaukset oli poimittu kvalitatiivisesta aineistosta tutkimuskysymys kerrallaan, oli redusoinnin vuoro. Siirsin aineiston tekstinkäsittelyohjelmaan ja kävin tutkimuskysymys kerrallaan aineistoa läpi pelkistäen avoimia vastauksia. Pelkistämisessä luin ilmauksia ja lauseita yhä uudelleen ja pohdin niiden olennaisinta sanomaa. Tästä olennaisimmasta sanomasta

muodostui vastauksen pelkistetty muoto. Tein pelkistykseen koko jäljelle jääneelle aineistolle. Seuraavaksi esimerkki tekemistäni pelkistyksistä:

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista

<i>Alkuperäinen ilmaus</i>	<i>Pelkistys</i>
<i>Jos on tunne, että omaa osaamista ja mielipiteitä arvostetaan, se motivoi minua paljon.</i>	Arvostuksen tunne motivoi
<i>Mielestäni yrityksen arvot ovat tällä hetkellä osittain sellaiset, joita oikeasti ei käytännössä toteuteta, joten niiden merkitys on mielestäni heikentynyt (tulee välillä fiilis: "paljon puhetta, vähän tekoja").</i>	Arvojen toteutumattomuus heikentää niiden merkitystä
<i>Rajoitettu omatoimisuus: kaikki devaustyö maksaa asiakkaalle, joten meidän puolella on hankala omatoimisesti vaikkapa korjata jotain pienempiä asioita, sillä kaikki tulisi hyväksyttää asiakkaalla, estimoida, jne. (mikä on projektityössä ihan tavallista).</i>	Autonomian rajoittuminen projekteissa

Pelkistämisen jälkeen vuorossa oli klusterointi eli aineiston ryhmittely. Kävin pelkistettyjä ilmauksia läpi ja vertailin niitä toisiinsa, jolloin samankaltaisista pelkistyksistä alkoi muodostua erilaisia alaluokkia. Tässä esimerkki tekemästäni klusteroinnista:

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>Alaluokka</i>
<i>Arvostuksen kokeminen ja halu olla sen arvoinen</i>	Arvostuksen kokemus
<i>Esimieheltä tuleva arvostus/kunnioitus tärkeää sitoutumisen kannalta</i>	
<i>Arvostuksen tunne motivoi</i>	
<i>Epäselvyydet odotuksissa heikentää motivaatiota</i>	Työnkuvan selkeys

Muodostuneista alaluokista ryhmittely eteni yhtenäisten yläluokkien muodostamiseen. Tämä tapahtui vertailemalla alaluokkia toisiinsa, jolloin samankaltaiset alaluokat muodostivat yläluokan. Yläluokiksi muodostui: sitoutumista vahvistavat asiat, sitoutumista heikentävät asiat, johtajan rooli sitoutumisessa sekä mahdolliset kehityskohteet. Nämä yläluokat vastasivat jo selkeästi tutkimuskysymyksiini, joten niistä muodostui analyysin pääluokat: 1) Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa, 2) Johtajan rooli organisaatioon sitoutumisen edistämässä ja 3) Organisaatioon sitoutumisen kehitysmahdollisuudet.

Lopuksi oli vielä edessä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luonti. Abstrahointi tapahtui avaamalla jäsentelyn tuloksiani luvussa 5 tulosten muodossa ja luvussa 6 yhteenvetona. Luvussa 7 suhteutan vielä tuloksiani muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. Aineistolähtöiselle analyysille ominaisesti tarkoitukseni ei ollut luoda uutta teoriaa, vaan jäsentää aineistoa siten, että sen sisältämät osallistujien kokemukset säilyvät läpi analyysin muodostaen selkeät luokat, jotka mahdollistavat tutkimani ilmiön tarkastelun yhdessä kvantitatiivisten pääteelmien kanssa.

Olin jo ennen aineiston analysoinnin aloittamista perehtynyt tutkimuskirjallisuuteen ja aihealueen teorioihin pitäen ne kuitenkin analyysivaiheessa taka-alalla kvalitatiivisen aineiston aineistolähtöisen analyysin mahdollistamiseksi. Analyysin loppuvaiheessa palasin teoreettisen viitekehyksen pariin ja kirjoitin sen loppuun. Tämän jälkeen tarkastelin tekemiäni teemoitteluja ja päätelmiä ja vertailin teoreettista viitekehystä ja saamiani tuloksia keskenään. Esitän sekä aineistolähtöisesti tehdyn analyysini että kvantitatiivisilla menetelmillä tehdyn analyysini pohjalta muodostuneet tutkimustulokset luvussa 5 tulosten muodossa, luvussa 6 yhteenvetona ja luvussa 7 vertaillen tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja tämän työn teoreettisen viitekehyksen teoreettisiin jäsenyyksiin.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on hyvin erilaisia menetelmiä ja näkemyksiä, mikä on ymmärrettävää laadullisen tutkimuksen kentän laajuuden takia. Esimerkiksi

totuuden ja objektiivisuuden mahdollisuuksista on eriäviä mielipiteitä eri tutkimusperinteissä, ja myös tutkimuskohde määrittää luotettavuuden tarkastelua. Tarkastelen luotettavuutta tämän työn lähtökohtien ja tavoitteiden kautta. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää osallistujien subjektiivisia kokemuksia heidän organisaatioon sitoutumisestaan, selvittää organisaatiossa valalla olevia sitä tukevia ja heikentäviä asioita, tarkastella johtajan roolia sitoutumisessa sekä etsiä organisaatioon sitoutumiseen liittyviä kehitysideoita hyödyksi kyseisen organisaation johdolle ja esimiehille. Tavoitteena ei siten ollut ehdottoman totuuden löytäminen tutkimuskohteesta, vaan kyseisen organisaation jäsenten kokemusten esille tuominen.

Tutkimukseni oli tapaustutkimus, mikä asettaa tiettyjä rajoituksia luotettavuuteen. Tapaustutkimus nimittäin keskittyy johonkin tiettyyn kokonaisuuteen, jolloin tutkijan tehtävänä on rajata kerättävä aineisto ja ylipäänsä tutkimus sopivan kokoiseksi (Lichtman, 2012). Tämä tutkimus on keskittynyt yhden organisaation yhden toimiston työntekijöihin. Lisäksi kyselytutkimuksen aineistoa on rajattu valitsemalla otokseen vain osa työntekijöistä kielimuurin takia. Tutkimusaineiston rajaaminen kielimuurin takia on voinut luoda mahdollisuuden kulttuuristen eroavaisuuksien ilmenemiselle kyselytutkimuksen ja Peakon-raportin vastauksissa, joissa ilmeni hiekan poikkeavuuksia toistensa suhteen.

Tapaustutkimuksen luonteesta on käyty tutkimuspiireissä keskustelua, ja tapaustutkimuksen on esitetty olevan liian rajattu tutkimuksen muoto, jonka tuloksia ei voida yleistää (ks. esim. Lichtman, 2012; Metsämuuronen, 2011). Tapaustutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa ei pyrittykään suoranaisesti yleistettävyyteen, mutta yhtäkin organisaatiota tarkastelemalla voidaan tarjota syvällistä tietoa tutkimuskohteesta, jota tässä tapauksessa ainakin muut IT-alan organisaatiot voivat soveltaa itselleen hyödyksi. Lisäksi, vaikka tämä tutkimus koski ainoastaan yhden organisaation yhden toimipisteen työntekijöitä, voivat kyseisen organisaation muut toimipisteet hyödyntää tuloksia oman toimintansa kehittämiseksi organisaation yleisten käytäntöjen ollessa suurimmilta osin samoja toimipisteestä riippumatta.

Luotettavuuden tarkastelussa laadullisessa tutkimuksessa korostuu usein objektiivisuuden ja subjektiivisuuden arviointi (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tutkija myöntää oman asemansa ja subjektiviteettinsa keskeisenä tutkimusvälineenä (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa tiedostinkin tutkimusprosessin alusta asti olevani tutkijana välttämätön osa tutkimusta. Analyysiprosessissa jatkuva vuorovaikutus aineiston kanssa on väistämätöntä. Lisäksi tiedostin sen, että aineistolähtöisen-

kin analyysin taustalla on aina jossain määrin tutkijan omat lähtökohdat, arvot ja valinnat. Opintojeni aikana minulle on kertynyt tietoa työ- ja organisaatiopsykologiasta ja se vaikutti heti aiheen valinnasta lähtien. Tästä huolimatta pyrin tietoisesti keskittymään aineistoon aineistolähtöisesti ja jättämään teorian ja aiemmin kertyneet tiedot aihepiiristä huomiotta. Toisaalta koen, että aiemmin kertyneestä tietoisuudesta aihepiiriin liittyen oli hyötyä aineiston analysoinnin jälkeen ja teoreettista viitekehystä miettiessä, sillä se saattoi auttaa välttämään liian hätäisiä johtopäätöksiä.

Tutkijan riittävä herkkyys tutkimuksensa ongelmakohtia kohtaan on tärkeää, jotta tutkimuksen eettisyys voidaan varmistaa (Ekola & Suoranta, 1998). Siksi olenkin koko tutkimukseni ajan pyrkinyt pohtimaan niin tutkimukseni että päätöksieni eettisyyttä kuin myös tuomaan näitä asioita ilmi mahdollisimman hyvin. Tarkalla, selvällä ja totuudenmukaisella selostuksella tutkimuksen kaikista vaiheista ja toteuttamisesta voidaan parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013), ja olenkin pyrkinyt toimimaan tämän ohjeen mukaisesti mahdollisimman hyvin.

Käytin tutkimuksessani sekä kyselylomakkeella keräämiäni vastauksia että valmiin Peakon-raportin vastauksia. Hirsjärven ja kollegoidensa (2013) mukaan useamman kuin yhden lähteen käyttö tutkimuksessa mahdollistaa aiheen laajemman tutkimisen kuin mitä yhden lähteen käyttö. Näin ollen kahden aineiston myötä tässä tutkimuksessa pystyttiin syventymään aiheeseen tarkasti, mikä lisäsi tutkimukseni luotettavuutta.

Myös luottamuksellisuuden ja anonymiteetin käsitteet ovat tutkimuksenteossa erittäin tärkeitä (ks. esim. Eskola & Suoranta, 1998). Olen pyrkinyt huolehtimaan näiden toteutumisesta koko tutkimuksen ajan. Nimettömyyden lupaus tutkittaville tarkoittaa, että tuloksia julkistettaessa on huolehdittava, että osallistujien henkilöllisyyden paljastuminen on pyritty estämään mahdollisimman tehokkaasti (Eskola & Suoranta, 1998). Osallistujille kerrottiin anonymiteetista ja tietojen luottamuksellisuudesta kyselytutkimuksen yhteydessä.

Eettisyyden toteutumisen kannalta on tärkeää myös informoida osallistujia tutkimuksen luonteesta ja antaa heille vapaus valita, osallistuvatko tutkimukseen (Lichtman, 2012). Ennen kyselytutkimuksen alkua osallistujilta kysyttiin tutkimuslupa osallistumiseen ja heille kerrottiin tutkimuksen luonteesta ja aiheesta. Lisäksi sähköpostitse lähetetty kyselylomake mahdollisti sen, että tutkimusluvan antamisesta huolimatta osallistujat pystyivät vielä tässä vaiheessa valitsemaan, osallistuvatko tutkimukseen. Tässä vaiheessa neljä tutkimusluvan antanutta jätti osallistumatta tutkimukseen.

5 Tulokset

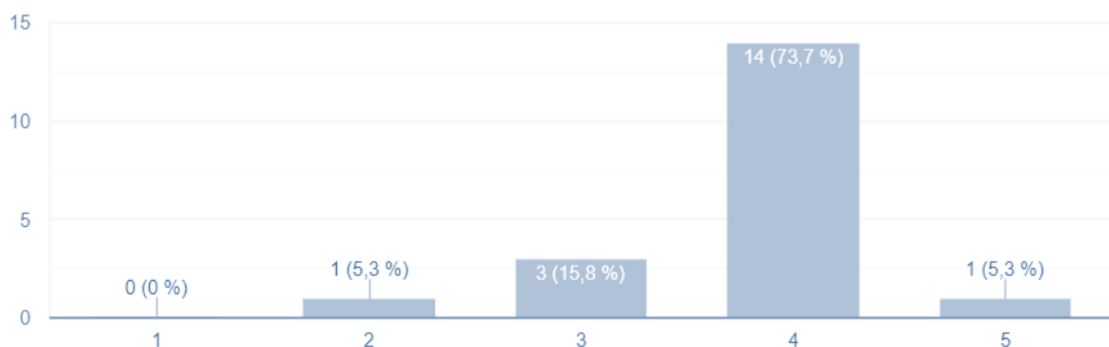
Tutkimukseni tarkoituksena oli tarkastella kohdeorganisaation jäsenten kokemuksia organisaatioon sitoutumisestaan ja selvittää, mitkä asiat kyseisessä organisaatiossa edistävät ja mitkä heikentävät organisaatioon sitoutumista. Lisäksi pyrin selvittämään, miten johtaja voi edistää työntekijöidensä organisaatioon sitoutumista ja samalla etsimään mahdollisia kehityskohteita organisaatiossa sitoutumiseen liittyen.

Suurin osa kyselytutkimuksen osallistujista (74 %) koki olevansa suhteellisen sitoutunut organisaatioonsa ($KA=3,8$ ja $KH=0,6$), mutta sitoutumisen kerrottiin vaihtelevan esimerkiksi eri projektien ja projektijohtajien myötä. Seuraavassa taulukossa vastausjakauma tarkemmin eriteltynä.

Taulukko 3. Kysymyksen "Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä organisaatioosi?" vastausjakauma

Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä organisaatioosi? Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa mm. halukkuutta tehdä parhaansa, halua pysyä organisaation jäsenenä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. 1=en lainkaan sitoutunut, 3=en osaa sanoa, 5=täysin sitoutunut

19 vastausta



Myös Peakon-raportin vastauksista kävi ilmi, että osallistujien sitoutuminen oli suhteellisen hyvällä tasolla, sillä heidän sitoutumisensa sai arvon 7.8 asteikolla 1–10. Pääsääntöisesti osallistajat kertoivat viihtyvänsä hyvin organisaatiossa. Edellisessä taulukossa esitellyn kysymyksen jälkeen kyselylomakkeessa kysyttiin perusteluita, ja niistä kävi ilmi, että useat osallistajat halusivat pysyä organisaatiossa, ja esimerkiksi organisaation arvojen kerrottiin vastaavan omia ja organisaation kehittämien asioiden olevan tärkeitä itselle. Alla muutama esimerkki osallistujien vastauksista, joilla he perustelivat sitoutumisensa pisteytystä.

”Haluan aina tehdä parhaani, ja haluan jatkaa organisaation jäsenenä mahdollisimman pitkään, olettaen että jatkaminen on urani kannalta järkevää.”

”Haluan tehdä työssäni parhaani sekä pysyä organisaation jäsenenä.”

”Ja kukapa nyt 100% sitoutuisi työpaikkaansa nykypäivänä pitkällä aikavälillä ajatellen. Juuri tässä hetkessä enemmänkin.”

Esittelen seuraavaksi analyysini tulokset kolmen eri pääteeman kautta, jotka ovat: organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa, johtajan rooli organisaatioon sitoutumisen edistämässä sekä organisaatioon sitoutumisen kehitysmahdollisuudet.

5.1 Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa

Osallistujat kertoivat useiden asioiden olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseensa vastaushetkellä. Näistä asioista erottui analyysia tehdessä organisaatioon sitoutumista edistävät asiat ja heikentävät asiat organisaatiossa, vaikka ne osittain olivatkin päällekkäisiä. Kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä, ja toiset kokevat jonkin asian sitoutumista vahvistavana tekijänä, kun taas toiset kokevat sen sitoutumista heikentävänä tekijänä.

Osallistujien vastauksista ilmeni seitsemän eri teemaa, joihin liittyvät asiat joko tukivat tai heikensivät heidän organisaatioon sitoutumistaan. Nämä teemat näkyvät taulukossa 4.

Taulukko 4. Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa

Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat organisaatiossa

- Tunneperäiset asiat
- Osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat
- Työtehtäviin liittyvät asiat
- Palkkaan ja etuihin liittyvät asiat
- Työyhteisöön liittyvät asiat
- Johtamiseen liittyvät asiat
- Yritykseen ja strategiaan liittyvät asiat

Tunneperäiset organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Osallistujien vastauksista ilmeni heidän sitoutumiseensa yhteydessä olevia tunneperäisiä asioita. Nämä joko edistivät tai heikensivät heidän organisaatioon sitoutumistaan. Nämä asiat on jaoteltu seuraavassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Tunneperäiset organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Tunneperäiset organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Arvostuksen kokeminen
- Luottamuksen ja vastuun kokemus
- Autonomian kokemus
- Saavutuksen tunne
- Riittävyys-tunne

Yksi tunneperäisistä vastaajien organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti yhteydessä olevista asioista oli **arvostuksen kokeminen**. Arvostuksen kokeminen koettiin tärkeäksi niin sitoutumisen kuin motivaationkin kannalta. Arvostuksen kokemus liitettiin pääasiassa esimieheltä saatuun arvostukseen. Eräs vastaaja kuvaili esimieheltään saamaansa arvostuksen kokemusta seuraavasti:

”Tunnen, että esimieheni kunnioittaa minua, ja pitää minua vertaisenaan eikä pelkkänä alaisena.”

Arvostuksen kokemuksen myötä myös motivaatio työntekoon kasvoi. Esimerkkeinä kahden osallistujan kuvaukset:

”Ammattitaitoani arvostetaan ja haluan olla sen arvostuksen arvoinen.”

”Jos on tunne, että omaa osaamista ja mielipiteitä arvostetaan, se motivoi minua paljon.”

Osallistujat kertoivat siis saavansa arvostusta organisaatiossaan. Toisaalta eräs osallistuja nosti myös yrityksen voitontekotavoitteen esille **arvostuksen puutetta** aiheuttavana tekijänä:

”Tällä hetkellä tuntuu, että jokaisen yrityksen lopullinen tavoite (voitonteko) painaa vaakakupissa enemmän kuin työntekijöiden arvostus ja hyvinvointi.”

Kyseinen vastaaja kertoi sitoutumisensa kasvavan, mikäli asia korjaantuisi. Näin ollen arvostuksen saaminen liitettiin selvästi organisaatioon sitoutumiseen, mutta sen toteutumisesta oli hieman eriäviä mielipiteitä. Kyselylomakkeen vastaajista enemmistö kertoi saavansa arvostusta organisaatiossaan, kun taas Peakon-raportin vastaajat kertoivat arvostuksen puutteesta. Peakon-raportin tuloksissa arvostuksen kokemuksen pistemäärä oli 11 pistettä alan vertausarvoa matalampi.

Arvostuksen kokemuksen lisäksi tunneperäinen tekijä, joka oli yhteydessä osallistujien organisaatioon sitoutumiseen, oli **luottamuksen ja vastuun kokemus**. Vastuun saaminen työssä koettiin luottamuksenosoituksena, joka edisti organisaatioon sitoutumista. Eräs työntekijä totesi suoraan vuosien aikana kertyneen vastuun sitouttavan häntä organisaatioon. Kun toisilla vastaajilla luottamuksen kokemus vahvisti sitoutumista, eräs vastaaja kertoi **luottamuksen puuttumisen** heikentävän hänen organisaatioon sitoutumistaan. Jälleen kuitenkin luottamuksen kokemuksesta puhuttaessa enemmistö vastaajista koki saavansa luottamusta osakseen ja sen vahvistavan sitoutumista.

Luottamuksen ja vastuun kokemuksiin liittyi myös **autonomian kokemus**, joka oli yhteydessä sitoutumisen lisäksi motivaatioon. Autonomian kokeminen yhdistettiin useassa vastauksessa yhdeksi tärkeimmistä asioista, jotka ylläpitivät tai lisäsivät vastaajien organisaatioon sitoutumista kyseisellä hetkellä. Myös Peakon-raportin vastauksista kävi ilmi, että siihen osallistuneet henkilöt kokivat autonomiaa organisaatiossaan. Peakon-raportissa autonomian kokemuksen pistemäärä oli 10 pistettä alan vertausarvoa korkeampi. Autonomian kokemuksesta kuvailtiin kyselytutkimuksen vastauksissa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Koen että esimieheni antaa tarpeeksi vapautta, että pystyn tekemään työni haluamallani tavalla.”

Toisaalta eräs osallistuja toi esille myös **autonomian rajoittumisen projektityöskentelyssä** heikentävän motivaatiota:

”Rajoitettu omatoimisuus: kaikki devaustyö maksaa asiakkaalle, joten meidän puolella on hankala omatoimisesti vaikkapa korjata jotain pienempiä asioita, sillä kaikki tulisi hyväksyttävä asiakkaalla, estimoida, jne. (mikä on projektityössä ihan tavallista).”

Pääasiassa osallistujat kuitenkin kokivat, että heille annetaan autonomiaa ja vapautta tehdä töitään omalla tavallaan, mikä edisti sitoutumista ja motivaatiota.

Peakon-raportista selvisi, että osallistujat kokivat **saavutuksen tunnetta** työssään useimpina päivinä. Saavutuksen kokemuksen pistemäärä oli 4 pistettä enemmän kuin alan vertausarvo oli. Tämä ei kuitenkaan näkynyt kyselytutkimuksen vastauksissa, sillä niissä **riittämättömyyden tunne** sen sijaan oli yksi tunneperäinen osallistujien organisaatioon sitoutumiseen negatiivisesti yhteydessä oleva tekijä. Riittämättömyyden tunne liitettiin onnistumisen kokemusten puutteeseen. Usean osallistujan kohdalla onnistumisen kokemukset yhdistettiin motivaation syntyyn eikä niinkään sitoutumiseen, mutta riittämättömyyden tunne sen sijaan yhdistettiin sitoutumiseen negatiivisesti. Eräs vastaaja kertoi organisaatioon sitoutumisensa heikentyneen, koska kokee työssään jatkuvasti onnistumisen tunteen puutetta ja riittämättömyyden tunnetta:

”Sitoumus organisaatioon on heikentynyt voimakkaasti viimeisen työvuoden aikana. Syitä tähän on onnistumisen tunteen puute. Jatkuva riittämättömyyden tunne sekä pelko, että jotain epäonnistuu vakavasti asiakassuhteissa aiheuttaen laki- tai muita ongelmia.”

Osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Toinen organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva tema tunneperäisten asioiden lisäksi oli osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat. Nämä asiat selviävät alla olevasta taulukosta 6.

Taulukko 6. Osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuus
- Kehittymismahdollisuudet

Oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet tukivat niin sitoutumista kuin motivaatiotakin ja ammattitaidon hyödyntämisen mahdollisuudet koettiin hyväksi. Uuden oppiminen oli vastaajille tärkeää motivaation kannalta. Vastaavasti organisaation tarjoamat **kehittymismahdollisuudet** nähtiin hyvänä niin kyselytutkimuksen kuin Peakon-raportinkin vastauksissa. Peakon-raportissa ammatillisen kehittymisen pistemäärä oli kuusi pistettä alan vertausarvoa

suurempi ja osaamisen kehittyminen 11 pistettä alan vertausarvoa suurempi. Kehittymismahdollisuudet nähtiin sekä sitoutumiseen että motivaatioon positiivisesti yhteydessä olevana asiana. Oma ammatillinen kehittyminen olikin usealle tärkeä sitoutumisen ja motivaation indikaattori. Kehittyminen liitettiin paitsi osaamisen kehittymiseen, myös urakehitykseen. Kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi **urakehitysmahdollisuuksien rajallisuus** ja sama selvisi myös Peakon-raportin tuloksista, jossa urakehityksen pistemäärä oli neljä pistettä alan vertausarvoa matalampi. Vaikka yksi vastaaja toi esille urakehittymismahdollisuuksien olevan kohtalaiset, joskin hieman suppeat, koska yritys ei ole kovin suuri, pääasiassa urakehitysmahdollisuudet koettiin hyväksi ja vastaajat kertoivat, että organisaatio tuo eri urakehitysmahdollisuudet hyvin esille:

”Kehitysmahdollisuudet on mielestäni hyvät, on mahdollisuus kokeilla erilaisia tehtäviä yrityksen sisällä ja tehtävät antavat kokonaisuudessaan uralle hyvät eväät.”

”Hyvät, täällä on ruvettu hakemaan ja löytämään monipuolisempia rooleja ihmisille ja oman tontin sisällä on aika hyvät mahdollisuudet viedä tekemistä haluaansa suuntaan.”

Organisaatioon sitoutumisen kannalta kehittyminen toi kuitenkin esille myös sen varjopuolen:

”Oman osaamisen kehittyminen vähentää tunnetta riippuvuudesta tähän työpaikkaan.”

Tällöin vastaaja kenties koki olevansa tarpeeksi pätevä kehittymisensä myötä saamaan töitä myös muualta, jolloin riippuvuus kyseistä organisaatiota kohtaan väheni.

Työtehtäviin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Osallistujien vastauksista ilmeni myös työtehtäviin liittyviä organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevia asioita. Nämä on esitelty alla olevassa taulukossa 7.

Taulukko 7. Työtehtäviin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Työtehtäviin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Työn mielekkyys
- Asiakkaat
- Työn merkityksellisyys
- Haasteet
- Työn joustavuus
- Työympäristö
- Työskentelyvälineet
- Työtaakka ja kiire
- Työn laatu
- Työnkuvan selkeys
- Tehtävien hallinta

Yksi näistä oli **työn mielekkyys**. Osa koki työn suurimmaksi osaksi mieluisaksi ja itsessään motivoivaksi, mutta enemmistö kertoi **työn mielekkyiden puuttumisen** heikentävän sekä sitoutumista että motivaatiota. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että työ ei ollut pitkällä tähtäimellä mielekästä tai että triviaalit ja liukuhihnatyöt heikentävät motivaatiota. Myös Peakon-raportin vastauksista ilmeni työn mielekkyyden puutetta. Peakon-raportin tuloksissa työn mielekkyys oli kuusi pistettä alan vertausarvoa matalampi. Eräs kyselytutkimuksen vastaaja kertoi työtehtäviensä heikentävän sitoutumista, ja toinen pohti työn mielekkyyttä pitkällä tähtäimellä. Näistä esimerkit seuraavassa:

”Voisin tehdä webbidevauksen sijasta jotain muutakin, mutta meillä työ on jatkossakin webbipainotteista, vaikka monin osin koko ajan muuttuukin.”

”Jonkin verran olen miettinyt, jaksanko tehdä nykyisen roolini mukaista työtä useita vuosia.”

Kyseisessä organisaatiossa työ on paljolti projektityöskentelyä, ja se liitettiin sitoutumiseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Kaikkien projektien ei koettu olevan mielekkäitä, mikä

laski sitoutumista ja motivaatiota. Lisäksi kaikki eivät välttämättä koe projektityöskentelyä mielekkäänä, millä on vaikutusta sitoutumiseen. Seuraavaksi kyselyvastausten esimerkkejä projektityöskentelyyn liittyen:

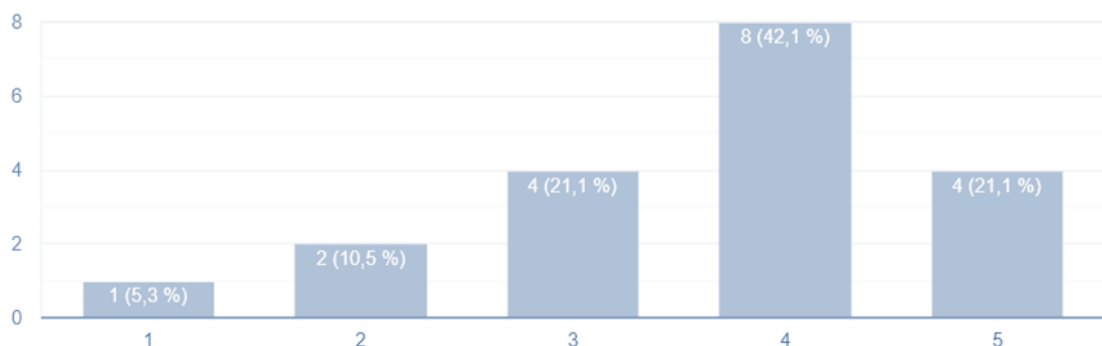
”Työ on myös projektiluontoista, siinä missä tuotekeskeinen työskentely voisi olla mielekkäämpää.”

” - - kaikkien projektien parissa ei ole yhtä palkitsevaa työskennellä.”

”Aikataulumurheet projekteissa, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen.”

Projektityöskentelyssä myös asiakassuhteet ja asiakkaiden kanssa työskentely ovat olennainen osa työntekoa. Itse **asiakkaiden** ja asiakkaiden auttamisen koettiin olevan yhteydessä niin sitoutumiseen kuin motivaatioonkin. Pääasiassa asiakkaiden koettiin lisäävän sitoutumista, sillä vajaa puolet (42 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja vajaa neljännes (21 %) täysin samaa mieltä väitteen ”Asiakkaat lisäävät organisaatioon sitoutumista” kanssa ($KA=3,6$ ja KH 1,1). Seuraavassa taulukossa kyseisen väitteen tarkempi vastausjakauma.

Taulukko 8. Väitteen ”asiakkaat lisäävät organisaatioon sitoutumistani” vastausjakauma



Kun asiakkaat koettiin mukaviksi, oli se yksi tärkeimmistä sitoutumista lisäävistä tekijöistä. Ikävät asiakkaat taas olivat yksi tärkeimmistä sitoutumista heikentävistä asioista. Osallistujat kokivat asiakastyytyväisyyden varmistamisen tärkeänä ja asiakkaiden auttamista pidettiin motivoivana asiana.

Myös **työn merkityksellisyys** oli yhteydessä sitoutumiseen, mutta kokemukset siitä erosivat toisistaan Peakon-raportin tuloksissa ja kyselytutkimuksen tuloksissa. Peakon-raportin tulosten mukaan osallistujat kokivat merkityksellisyyttä, sillä sen pistemäärä oli yhdeksän pistettä alan vertausarvoa korkeampi. Kyselylomakkeen vastauksissa sen sijaan ilmeni **työn merkitykselli-**

syyden puutetta. Tämän koettiin heikentävän kyselytutkimukseen osallistuneiden organisaatioon sitoutumista. Eräs vastaaja esimerkiksi kertoi työn vähäisen merkityksellisyyden olevan yksi tärkeimmistä sitoutumista heikentävistä tekijöistä. Vastaavasti vastaajat kertoivat **työn laadun heikentyneen**, mikä vaikutti sitoutumisen ja motivaation kokemuksiin heikentävästi. Työn laadun heikentyminen liittyi pitkälti liian kiireisiin projekteihin, jolloin liian tiukka aikataulu esti työn tekemisen laadukkaasti. Myös Peakon-raportista ilmeni työn laadun heikkeneminen, vaikka se yhdistettiin kollegoiden tekemän työn laatuun. Peakon-raportissa laatua mitattiin kysymyksellä ”Työkaverini ovat sitoutuneet tekemään laadukasta työtä” ja tämän pisteytys oli 25 pistettä alan vertausarvoa matalampi.

Työtehtäviin liittyvä organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva tekijä oli myös **työnkuvan selkeys**. Vastauksista kävi ilmi, että työtehtävät ja odotukset eivät ole kaikilla työntekijöillä aivan selkeitä, jolloin tehtävien ja odotusten suhteen ilmenevien epäselvyyksien kerrottiin heikentävän motivaatiota työskennellä. Eräs vastaaja kertoi myös edellyttävänsä selkeää työnkuvaa sitoutuakseen paremmin organisaatioonsa. Vastaavasti Peakon-raportista kävi ilmi, etteivät vastaajat tienneet odotuksia työlleen eivätkä ymmärtäneet, miten heidän tekemä työ tukee tiimin tai yksikön tavoitteita. Peakon-raportissa olleeseen kysymykseen ”Toissā tiedān, mitā minulta odotetaan joka päivä” muodostui kymmenen pistettä alan vertausarvoa matalampi pistemäärä. Vastaavasti kysymyksen ”Ymmārrān, miten työni tukee tiimini ja yksikköni tavoitteita” saama pistemäärä oli kuusi pistettä alan vertausarvoa matalampi. **Tehtävien hallinnan ongelmat** niin ikān olivat sitoutumiseen yhteydessā heikentävästi. Tehtävien hallinta vaikutti olevan paikoitellen hieman haastavaa ja aiheuttavan motivaation laskua.

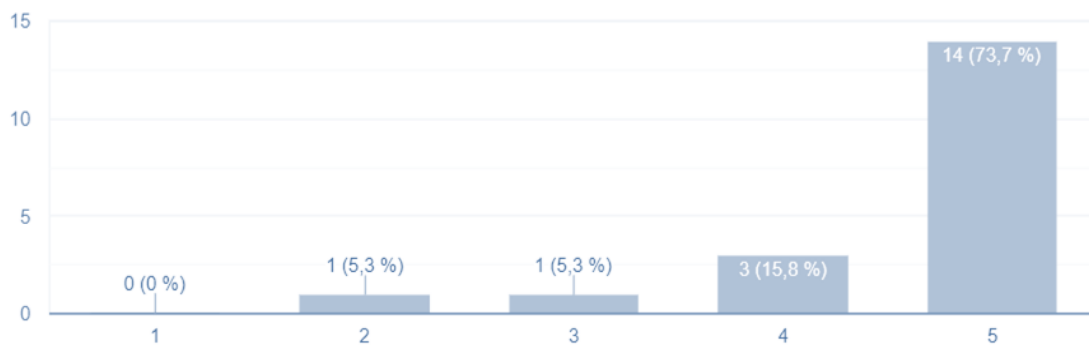
Työn tarjoamat **sopivat haasteet** sen sijaan koettiin sitoutumista ja motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Haasteet yhdistettiin onnistumisen kokemuksiin, sillä haasteellisten tehtävien kerrottiin mahdollistavan motivoivia onnistumisen kokemuksia. Peakon-raportin tulokset puolsivat tätä, sillä myös niiden mukaan osallistujat kokivat saavansa tehdä haasteellisia asioita työssään. Haastavuudelle muodostuikin 11 pistettä alan vertausarvoa korkeampi pistemäärä. Liiallinen työmäärä ei kuitenkaan ole hyväksi, ja **työtaakan** koettiin vähentävän sitoutumista ja motivaatiota kyselytutkimuksen vastauksissa. Myös Peakon-raporttiin vastanneet kertoivat työmääränsä olevan liiallista, sillä kysymykseen ”Pidān työkuormaani hallittavissa olevana” muodostunut pistemäärä oli 13 pistettä alan vertausarvoa matalampi. Liiallinen työtaakka ja **kiire** tuntuivat olevan osa usean vastaajan arkea. Liiallisen kiireen kerrottiin myös estävän uuden oppi-

mista ja kehittymistä, koska aikaa ei yksinkertaisesti ole. Etenkin **projektien jatkuvat aika-taaluongelmat** nousivat esille sitoutumista ja motivaatiota heikentävinä asioina. Työtaakan ja kiireen kerrottiin uuvuttavan ja olevan negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseen:

”Näen itseni vain osittain sitoutuneeksi organisaatiossa. Suurimpana syynä on koettu taakka organisaatiossa. Haluan tehdä hyvää työtä, mutta olen uupunut työtaakasta - - vaikka lisää tehtäviä on tulossa.”

Työn joustavuus sen sijaan sai kiitosta kyselytutkimukseen osallistujilta, sillä enemmistö (74 %) vastaajista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että työn joustavuus, kuten etätyömahdollisuus, lisää heidän organisaatioon sitoutumistaan ($KA=4,6$ ja $KH=0,8$). Seuraavassa taulukossa eriteltyä työn joustavuutta koskevan väitteen vastausjakauma.

Taulukko 9. Väitteen ”Työn joustavuus (esim. etätyömahdollisuus) lisää organisaatioon sitoutumistani” vastausjakauma

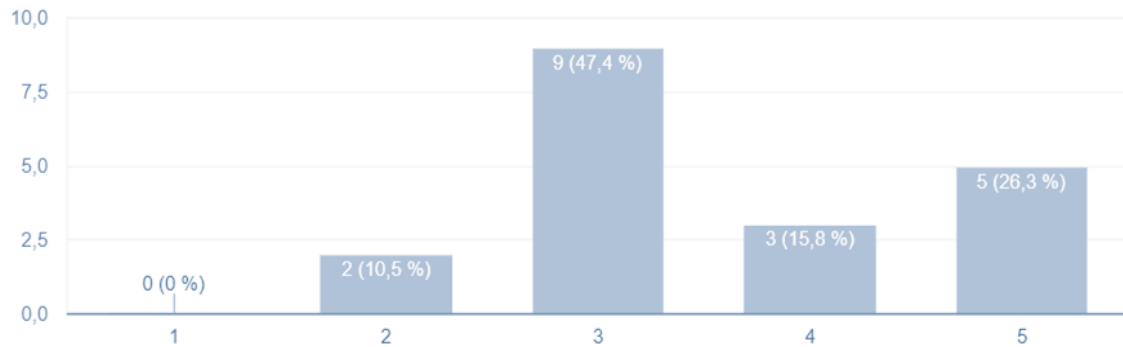


Joustavuutta kerrottiin ilmenevän niin työajan, työskentelypaikan kuin oman roolinkin suhteen, ja niiden todettiin olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Peakon-raportin tulokset puolsivat kyselytutkimuksen vastauksia työn joustavuudesta etätyömahdollisuuden suhteen, mutta muutoin siihen osallistuneet kokivat **työn joustamattomana** huolimatta autonomian kokemuksesta työssään siinä suhteessa, ettei työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämistä koettu helpoksi.

Myös **työympäristön** yhteys sitoutumiseen ilmeni vastauksista. Kyseisen organisaation työntekijät työskentelevät avokonttorissa, mutta myös suljettuja työskentelykoppeja ja tiloja löytyy. Työympäristö herätti vastaajissa melko eriäviä mielipiteitä, sillä osa piti työskentelytiloja mukavina ja rentoina, kun taas toiset kokivat avokonttorin vaikeuttavan keskittymistä. Kysymykseen ”Työskentelytilat lisäävät organisaatioon sitoutumistani” jopa vajaa puolet (47 %) totesi,

ettei ole samaa eikä eri mieltä asiasta ($KA=3,6$ ja $KH=1,0$). Työskentelytiloja mittaavan väitteen vastausjakauma seuraavassa taulukossa 10.

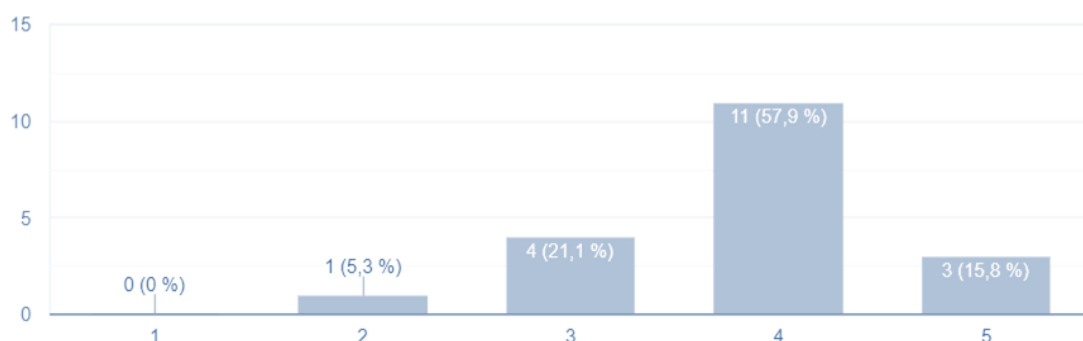
Taulukko 10. Väitteen "Työskentelytilat lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Peakon-raportin vastauksissa työympäristöllä oli negatiivinen yhteys osallistujien sitoutumiseen, sillä se sai 16 pistettä alan vertausarvoa pienemmän arvon. Peakon-raportin mukaan kuitenkin yrityksen tiloissa olevilla yhteistyön mahdollistavilla tiloilla oli positiivinen yhteys sitoutumiseen, sillä tässä pistemäärä oli 17 pistettä alan vertausarvoa suurempi.

Myös **työskentelyvälineiden** rooli sitoutumisen muodostumisessa ilmeni vastauksista. Reilu puolet (58 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että hyvät työskentelyvälineet lisäävät organisaatioon sitoutumista ($KA=3,8$ ja $KH=0,8$). Seuraavassa taulukossa työskentelyvälineiden vaikutusta sitoutumiseen mittaavan väitteen vastausjakauma.

Taulukko 11. Väitteen "Työskentelyvälineet lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Uusien teknologioiden koettiin lisäävän sekä sitoutumista että motivaatiota, kun taas osan näkemys **toimimattomista työkaluista** heikentävän sitoutumista. Peakon-raportissa työvälineet

näyttäytyivät negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavana asiana, sillä työvälineet saivat 19 pistettä pienemmän pistemäärän kuin alan vertausarvo oli.

Palkkaan ja etuihin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Kolmas osallistujien organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva teema oli palkkaan ja etuihin liittyvät asiat, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa 12.

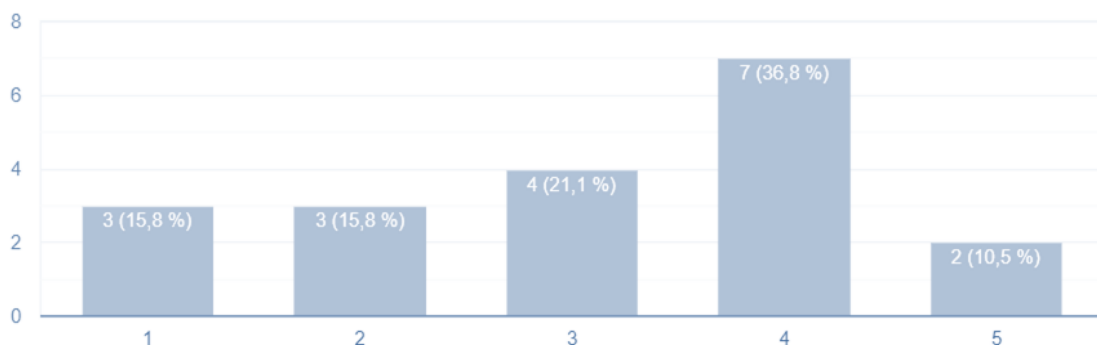
Taulukko 12. Palkkaan ja etuihin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Palkkaan ja etuihin liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Palkka
- Palkkakeskustelujen mahdollisuus
- Palkkakehityksen ja osaamisen suhde
- Kompensaatio
- Edut

Palkka itsessään oli vahvasti yhteydessä sitoutumiseen. Se kuitenkin jakoi osallistujien mielipiteitä reilusti, sillä osa oli **tyytyväinen palkkaansa** ja koki sen olevan hyvä ja positiivisesti yhteydessä niin sitoutumiseen kuin motivaatioonkin, kun taas osa oli **tyytymätön palkkaansa**, piti sitä huonona ja siten vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Kyselylomakkeessani ollut väite ”Palkkani lisää organisaatioon sitoutumistani” jakoi vastaajia runsaasti ($KA=3,1$ ja $KH=1,3$). Alla olevassa taulukossa 13 eriteltynä vastausjakauma tarkemmin.

Taulukko 13. Väitteen ”Palkkani lisää organisaatioon sitoutumistani” vastausjakauma



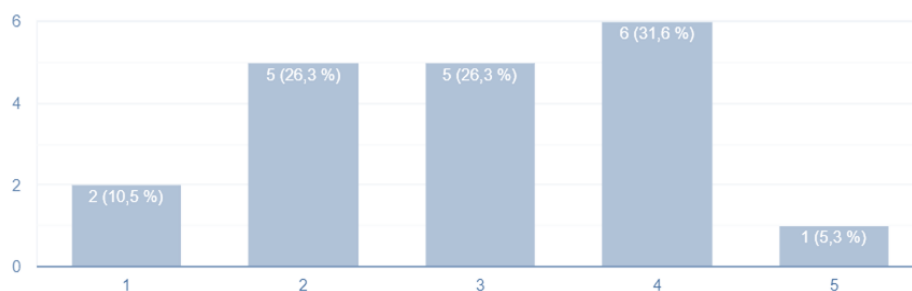
Peakon-raportista sen sijaan selvisi, ettei työstä saatua palkkiota, joka tässä käsitti esimerkiksi palkan, ylennyksen ja koulutuksen, pidetty reiluna. Tämä näyttäytyi negatiivisena, sitoutumista heikentävänä tekijänä. Peakon-raportin tuloksissa palkkion pistemäärä oli 27 pistettä alan vertausarvoa matalampi.

Palkkaan liittyen esiin nousi alan työntekijöiden kova kysyntä, jolloin palkan ei koettu olevan järin kilpailukykyinen muiden saman alan yritysten kanssa. Toisaalta kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että **palkkakeskusteluista** on kyllä mahdollisuus käydä ja että työntekijöitä kuunnellaan palkkaukseen liittyvissä asioissa. Palkkauksen kerrottiin myös nousseen lähemmäs alan tasoa. Peakon-raportin vastauksissa sen sijaan ilmeni **palkkakeskustelujen toteutumattomuus**, mikä näyttäytyi sitoutumista heikentävänä asiana. Palkkakeskustelut saivat Peakon-raportissa 27 pistettä vähemmän kuin alan vertausarvo oli. Palkalla näytti olevan suuri rooli kyselytutkimuksen vastaajien sitoutumisessa, josta esimerkki alla:

”Olen valmis vaihtamaan työpaikan nopeallakin aikataululla, jos saan tarjouksen paremmalla palkalla.”

Myös **palkkakehityksen ja osaamisen suhde** oli yhteydessä vastaajien organisaatioon sitoutumiseen. Kyselylomakkeen kohta ”Kuinka tyytyväinen olet palkkakehitykseesi suhteessa omaan osaamiseesi?” jakoi mielipiteitä melko paljon ($KA=2,9$ ja $KH=1,1$) asteikolla 1=en lainkaan tyytyväinen, 3=en osaa sanoa, 5=erittäin tyytyväinen. Alla eriteltynä palkkakehityksen ja osaamisen suhdetta mittaavan kysymyksen vastausjakauma.

Taulukko 14. Kysymyksen ”Kuinka tyytyväinen olet palkkakehitykseesi suhteessa omaan osaamiseesi?” vastausjakauma



Peakon-raportin vastauksissa kuitenkin palkkakehityksen ja osaamiseen suhde koettiin epäriiluksi ja siihen oltiin tyytymättömiä, sillä se sai 17 pistettä alan vertausarvoa matalamman pistemäärän. Kyselytutkimukseen osallistuneiden mielipiteiden jakautuminen asiasta jatkui avoimissa vastauksissa:

”Palkkani ei ole noussut, vaikka omasta mielestäni osaamiseni on kehittynyt palkankorotuksen oikeuttavalla tavalla. Olen kyllä tuonut esille tarpeeni suurempaan palkkaan, mutta asia ei ole syystä tai toisesta edennyt.”

”Palkka on ok. Se ei kuitenkaan kehity samalla tahdilla kuin osaamiseni.”

”Palkkaus ja palkkakehitys on ihan ok linjassa, eikä palkankorotuksia ole itse tarvinnut pyytää. Uskoisin myös voivani itse vaikuttaa, kun kokee ansaitsevansa korotusta ja siihen on perusteet.”

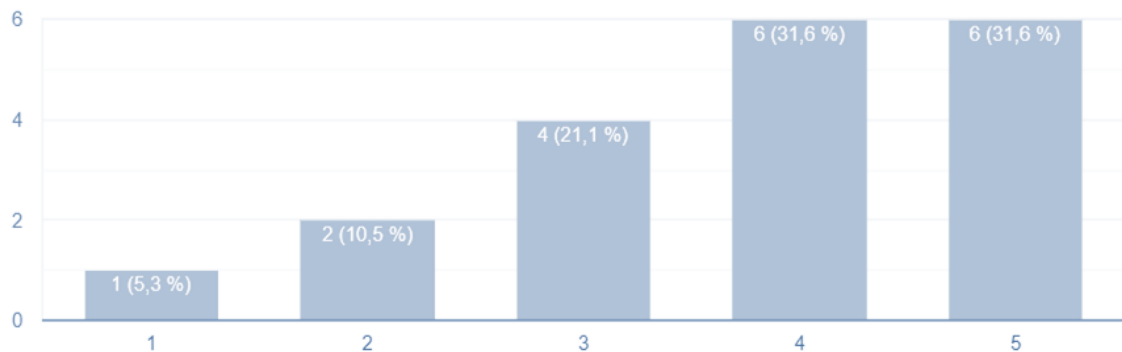
”Palkkakehitys on mielestäni ollut varsin reilua. Palkka on seurannut osaamisen kehitystä sekä roolin vaativuutta.”

Myös kompensatio yhdistettiin organisaatioon sitoutumiseen, joskin negatiivisesti, nimittäin muutamasta vastauksesta kävi ilmi **kompensaation puute** työnteosta. Kompensaation ei nähty täysin vastaavan työn haasteita, ja se näkyi sitoutumisessa. Myös Peakon-raportin vastauksissa kysymyksen ”Uskon, että panostukseni, taitoni ja kokemukseni näkyvät palkassani” pistemäärä oli 17 pistettä alan vertausarvoa matalampi. Kompensaation vähyys heijastui myös motivaatioon kyselytutkimuksen vastauksissa. Eräs vastaaja kertoi kompensatiosta ja sitoutumisestaan seuraavaa:

”Luulen, että sitoutumiseni olisi parempaa mikäli kompensatio olisi parempi ja jos onnistumisesta palkittaisiin paremmin.”

Organisaation tarjoamien **etujen** sen sijaan koettiin tukevan organisaatioon sitoutumista pääasiassa kohtuullisesti. Vastaajista 32 prosenttia kertoi olevansa täysin samaa mieltä ja vastaavasti 32 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen tarjoamat henkilöstöedut lisäävät heidän organisaatioon sitoutumistaan ($KA=3,7$ ja $KH=1,2$). Seuraavassa taulukossa vastausjakauma eriteltynä.

Taulukko 15. Väitteen "Yritykseni tarjoamat henkilöstöedut lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Eräs vastaaja kuitenkin totesi **bonusjärjestelmän** osittain heikentävän motivaatiota ja toinen vastaaja kertoi bonusjärjestelmään kuulumattomuuden heikentävän tyytyväisyyttään palkkahityksen ja osaamisen suhteeseen. Eräs myös totesi sen, että bonusjärjestelmään on liki mahdollonta vaikuttaa, ja koki sen näin ollen olevan negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseensa.

Työyhteisöön liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Osallistujien vastauksista ilmenneet työyhteisöön liittyvät tekijät, joiden koettiin olevan yhteydessä heidän organisaatioon sitoutumiseensa, on lueteltu alla olevassa taulukossa 16.

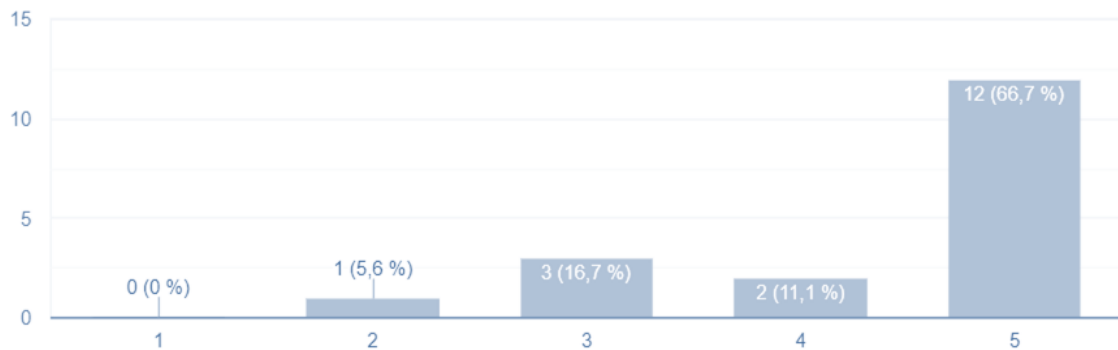
Taulukko 16. Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat työyhteisöön liittyvät asiat

Työyhteisöön liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Työyhteisön ilmapiiri
- Työkaverit
- Avoimuus ja tiedonkulku
- Tiimiin kuuluminen

Työyhteisöön liittyvistä organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevista asioista yksi oli **työyhteisön ilmapiiri**. Jopa 78 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiiri lisäsi heidän organisaatioon sitoutumistaan ($KA=4,4$ ja $KH=1,0$). Seuraavassa taulukossa 17 vastausjakauma tarkemmin eriteltynä.

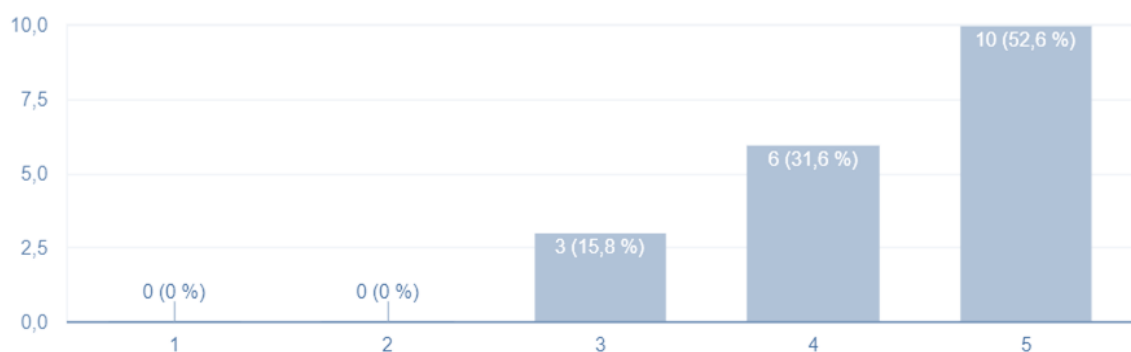
Taulukko 17. Väitteen "Työyhteisöni ilmapiiri lisää organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Ilmapiiri yhdistettiin positiivisesti niin sitoutumiseen kuin motivaatioonkin. Usea vastaaja kehuu työpaikalla olevan ”hyvä henki” tai ”ns. tekemisen meininki”. **Avoimuuden ja tiedonkulun puute** sen sijaan heikensivät osallistujien organisaatioon sitoutumista. Huonon kommunikation todettiin heikentävän sitoutumista ja avoimuutta toivottiin enemmän paremman sitoutumisen mahdollistamiseksi. Eräs vastaaja kertoi myös organisaation kankeuden eri yksiköiden välisessä toiminnassa olevan yksi tärkeimmistä sitoutumistaan heikentävistä tekijöistä. Näin ollen avoimuuden ja sujuvan tiedonkulun tärkeys ei koske ainoastaan oman toimiston ja työyhteisön jäseniä, vaan laajemmin koko yritystä.

Kyselytutkimuksesta selvisi myös, että mukavilla **työkavereilla** oli suuri vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon. Yli puolet vastaajista (53 %) oli täysin samaa mieltä ja 32 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että työkaverit lisäävät heidän organisaatioon sitoutumistaan ($KA=4,4$ ja $KH=0,8$). Alla olevassa taulukossa vastausjakauma eriteltynä.

Taulukko 18. Väitteen "Työkaverit lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Tässä pari esimerkkiä osallistujien työyhteisön kuvailusta:

”Rento, positiivinen ja kannustava työyhteisö.”

”- - enkä halua vaihtaa tätä työyhteisöä - - pois kovin helpolla.”

Peakon-raportin vastauksissa työkaverit näyttäytyivät kyselylomakkeen vastauksiin verrattuna negatiivisemmassa roolissa. Työkavereilta ei luotettu saatavan apua tarvittaessa (-18 pistettä alan vertausarvosta), työkavereiden työn tekemä laadukkuus kyseenalaistettiin (-25 pistettä alan vertausarvosta) eikä heitä nähty ystävinä (-22 pistettä alan vertausarvosta). Kyselylomakkeen vastauksissa eräs vastaaja totesi kuitenkin, ettei kuulu mihinkään tiettyyn tiimiin tai ei aina tiedä kuka on esimies. Tällöin **tiimin ja esimiehen puuttuminen** vaikutti negatiivisesti sitoutumiseen.

Johtamiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Myös johtamiseen liittyvät asiat olivat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Nämä asiat on kuvattu seuraavassa taulukossa 19.

Taulukko 19. Johtamiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

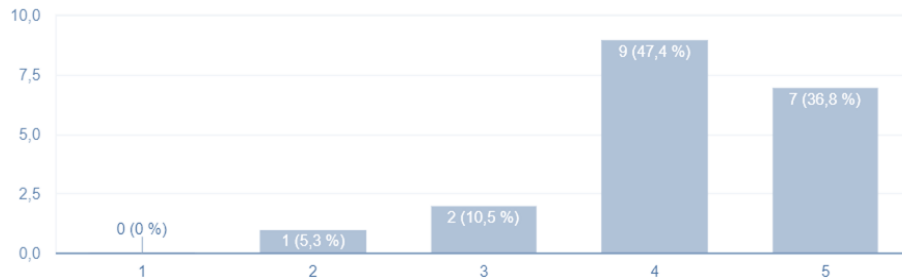
Johtamiseen liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Esimiehet
- Esimies-alaissuhde
- Esimiesten helposti lähestyttävyys
- Alaisista välittäminen
- Mielenpitoen ilmaisun mahdollisuus
- Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen
- Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen
- Avun ja palautteen saaminen
- Projektijohtaminen
- Esimiehen saatavilla oleminen

Osallistujat vaikuttivat olevan tyytyväisiä **esimiehiinsä**, sillä lähes puolet vastaajista (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja 37 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että esimiehet lisäävät heidän

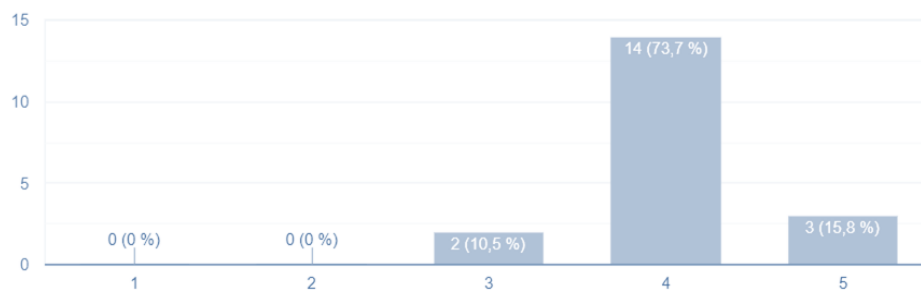
organisaatioon sitoutumistaan ($KA=4,2$ ja $KH=0,8$). Seuraavassa taulukossa näkyy esimiesten yhteyttä sitoutumiseen mittaavan väitteen vastausjakauma.

Taulukko 20. Väitteen "Esimieheni lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Esimies-alaissuhteiden koettiin olevan hyviä, ja niiden vaikutuksen organisaatioon sitoutumiseen kerrottiin olevan suuri. Suurin osa (74 %) vastaajista arvioi esimies-alaissuhteensa toimivan jokseenkin hyvin ja 16 prosenttia erittäin hyvin ($KA=4,1$ ja $KH=0,5$). Alla olevassa taulukossa 21 tarkemmin esimies-alaissuhteen toimivuutta arvioivan kysymyksen vastausjakauma, jossa 1=ei toimi lainkaan hyvin ja 5=toimii erittäin hyvin.

Taulukko 21. Kysymyksen "Arvioi esimies-alaissuhteesi toimivuutta" vastausjakauma



Esimies-alaissuhteen yhteyttä sitoutumiseen kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

"Todennäköisesti suurin positiivinen tekijä vahvistamassa organisaatioon sitoutumistani."

"Toimiva esimies-alaissuhde on suuressa roolissa sitoutumisen muodostumisessa."

"Hyvä esimies on ehdottomasti organisaatioon sitouttava tekijä."

Vaikka esimies-alaissuhteen koettiin toimivan pääasiassa hyvin, kerrottiin niissäkin olevan vaihtelua. Esimiesten kanssa kerrottiin kuitenkin olevan helppo jutella ja heidät koettiin **helposti lähestyttäviksi**:

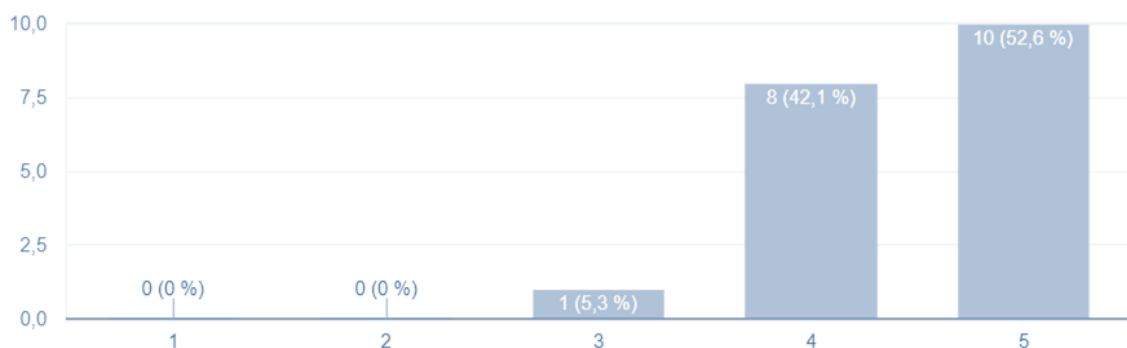
”Helpottaa, kun esimiehet ovat maantasalla, on helppoa keskustella heidän kanssaan.”

”Esimiehien kanssa on voinut ottaa puheeksi mielen päällä olevat asiat esimerkiksi omaan rooliin ja työhön liittyen.”

”Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä.”

Hyvien esimiesten kerrottiin myös toimivan motivaattorina ja eräs vastaaja piti sitä, että **esimies välittää alaisistaan** yhtenä tärkeimpänä sitoutumistaan edistävänä tekijänä. Peakon-raportin tulokset kuitenkin poikkesivat tästä, sillä niistä ilmeni **alaisista välittämättömyys**. Vastaajat kokivat, ettei heidän esimiehensä välitä heistä henkilöinä, ja tässä pistemäärä olikin 17 pistettä alan vertausarvoa matalampi. Kyselytutkimuksessa myös **mielipiteen ilmaisun mahdollisuus** koettiin toteutuvan, ja sillä kerrottiin olevan positiivinen yhteys sitoutumiseen ja motivaatioon. Työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja heidän mielipiteensä myös kuultiin organisaatiossa. Reilu puolet vastaajista (53 %) oli täysin samaa mieltä ja 42 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että mielipiteen ilmaisun mahdollisuus lisää heidän sitoutumistaan ($KA=4,5$ ja $KH=0,6$). Tarkempi vastausjakauma esiteltynä alla olevassa taulukossa 22.

Taulukko 22. Väitteen "Mielipiteen ilmaisun mahdollisuus lisää organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Peakon-raportin tuloksista selvisi, että osallistujien kokemus mielipiteen ilmaisun mahdollisuudesta oli täysin sama kuin alan vertausarvo oli. Johtajan kerrottiin välittävän työntekijöiden mielipiteistä ja tämä pisteytys olikin viisi pistettä alan keskiarvoa korkeampi. Kuitenkin tiimin

kontekstissa mielipiteen ilmaisun mahdollisuus oli yhden pisteen alan keskiarvoa matalampi. Eräs kyselytutkimuksen vastaaja kuvaili mielipiteen ilmaisun mahdollisuutta seuraavalla tavalla:

”Olen huomannut, että jos tuomme asioita esille, meitä kuunnellaan ja palautekohtiin pyritään puuttumaan mahdollisimman nopeasti, ainakin maayhtiötösolla.”

Myös **työntekijöiden tarpeiden huomioimisella** kerrottiin olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Osa koki esimiesten ottavan yksilöiden tarpeet hyvin huomioon, mikä vahvisti organisaatioon sitoutumista ja työskentelymotivaatiota. Yksilöiden huomioimista esimiesten toimesta kuvailtiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Hän on kiinnostunut siitä, miten minulla menee ja mitä olen saavuttanut.”

Toiset taas kokivat, että **työntekijöiden tarpeet jätetään huomiotta** ja kertoivat sen heikentävän sekä sitoutumista että motivaatiota. Eräs vastaaja kertoi työntekijöiden huomiotta jättämisen yhdeksi tärkeimmistä sitoutumistaan heikentävistä tekijöistä ja kuvaili sitä seuraavasti:

”Työntekijöitä ajatellaan välillä kuin laskutettavia tunteja tekevänä koneena, unohdetaan ihminen.”

Lisäksi **työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisella** nähtiin olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Eräs vastaaja totesi, että työntekijöiden hyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja toinen totesi esimiesten olevan kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista, minkä koettiin olevan yksi tärkeimmistä heidän organisaatioon sitoutumistaan edistävästä tekijöistä. Toisaalta vastauksissa kuvailtiin myös **työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen unohtumista**, ja eräs vastaaja kertoi henkisen jaksamisensa rapistuneen, mikä oli yksi tärkeimmistä hänen sitoutumistaan heikentävistä tekijöistä. Myös Peakon-raportin vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat, ettei organisaatio välitä heidän hyvinvoinnistaan, vaikkakin pistemäärä kysymykseen ”Yritys todella välittää hyvinvoinnistani” oli vain kaksi pistettä alan vertausarvoa matalampi.

Johtamiseen liittyen myös avun saamisen koettiin olevan yhteydessä sitoutumiseen. Osa vastaajista koki, että organisaation tarjoama **tuki työnteolle oli riittämätöntä**, mikä heikensi sitoutumista. Sama näkyi myös Peakon-raportin vastauksissa, joissa esimiehen tuki oli yhdeksän pistettä alan vertausarvoa matalampi. Vastaavasti Peakonin osallistujat totesivat, etteivät saa

tarpeeksi palautetta työstään, jotta tietäisivät tekevänsä työnsä hyvin. Peakon-raportissa tämä yhdistettiin suoritukseen, ja tämä sitoutumiseen yhteydessä oleva tekijä kaipasi Peakon-raportin tulosten mukaan eniten kohennusta, koska se oli 29 pistettä alan vertausarvoa matalampi. Toisaalta eräs kyselytutkimukseen osallistunut myös kertoi **saavansa apua** esimieheltään tarvittaessa. Myös **palautteen saaminen** oli yhteydessä sitoutumiseen ja motivaatioon: palautteen saaminen esimieheltä koettiin tärkeäksi sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Vastaajien organisaatioon sitoutumiseen oli yhteydessä myös **esimiesten kiireisyys**. Esimiehet tuntuivat olevan todella kiireisiä, minkä eräskin vastaaja koki yhdeksi tärkeimmäksi sitoutumistaan heikentäväksi tekijäksi. Esimiesten kiireen koettiin vaikuttavan esimies-alaissuhteen negatiivisesti:

”Tällä hetkellä esimieheni on varmaankin ylityöllistetty, jos työtaakka kevenee, niin luulisin, että suhde paranisi, vaikka tästä tuntuu olevan hankalaa parantaa.”

”Esimies on todella kiireinen ja johtaminen on välillä vähän poukkoilevaa, ei aina tiedä voiko kaikkeen sanottuun ja sovittuun tukeutua omassa tekemisessä.”

”Esimieheni on kuitenkin ollut hyvin kiireinen, eikä hänellä ole ollut paljon aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin.”

Esimiestyöskentelyyn oltiin kuitenkin pääasiassa tyytyväisiä, ja toteutuneen **esimies-alaissuhteen yhdessä kehittämisen** kerrottiin olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Seuraavaksi esimerkki tästä:

”Esimiehen kanssa on purettu ongelmakohtia ja selkeytetty odotuksia todella hyvin.”

Johtamiseen liittyen myös projektijohtamisella oli oma roolinsa sitoutumisen muodostumisessa. **Hyvän projektijohtamisen** kerrottiin lisäävän sitoutumista ja **huonon projektijohtamisen** heikentävän sitoutumista. Osa koki projektijohtamisen hyvänä, kun taas osa huonona:

”Project manager on pätevä ja kokenut, ei liian vaativa, ja kuuntelee kehittäjiä.”

”Osa projekteista huonosti johdettu hallinnon tasolla.”

”Projektijohto ei tunnu aina ymmärtävän isoa kuvaa kansainväliseen konserniin kuulumisesta.”

Yritykseen ja strategiaan liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Yritykseen ja strategiaan liittyvät asiat olivat viimeinen teema, johon liittyvillä asioilla havaittiin olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Nämä asiat on kerrottu seuraavassa taulukossa 23.

Taulukko 23. Yritykseen ja strategiaan liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

Yritykseen ja strategiaan liittyvät organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat asiat

- Strategia
- Yrityksen purpose
- Yrityskulttuuri
- Yrityksen kehittymishalukkuus
- Arvot
- Menestyminen
- Resurssit
- Työntekijöiden kokemustaso
- Kommunikointi
- Yritysprosessit
- Ongelmiin puuttuminen

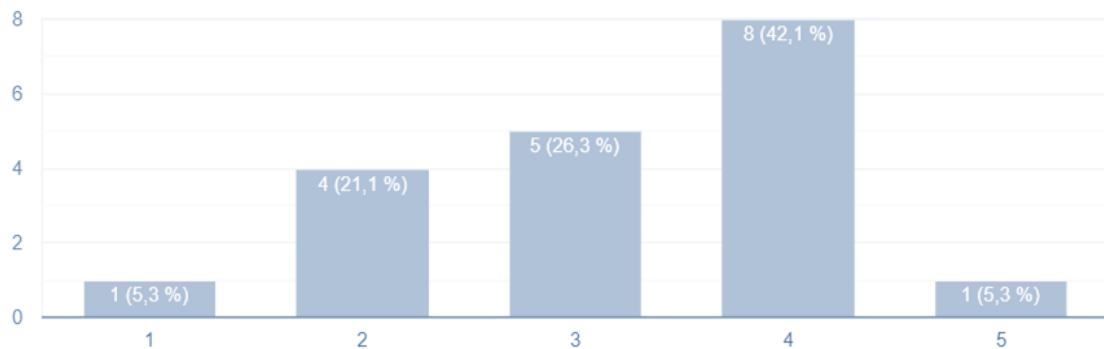
Yksi yritykseen ja strategiaan liittyvä osallistujien organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva asia oli **strategian epäselvyys**. Strategia koettiin epäselväksi nimenomaan emoyhtiötasolla, ja se oli negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. Eräs vastaaja kommentoi asiaa seuraavasti:

”Sitoutumista heikentää erimielisyydet ns. oikeasta suunnasta ja asioista, joihin keskittyä strategiselta kannalta.”

Myös Peakon-raportin vastauksista ilmeni, että strategiaan ei oltu tyytyväisiä, sillä se sai osallistujilta 14 pistettä huonommat pisteet kuin alan vertausarvo oli. Peakon-raportin mukaan osallistajat kokivat, ettei organisaation kommunikaatio strategioista ja tavoitteista ole hyvää, sillä

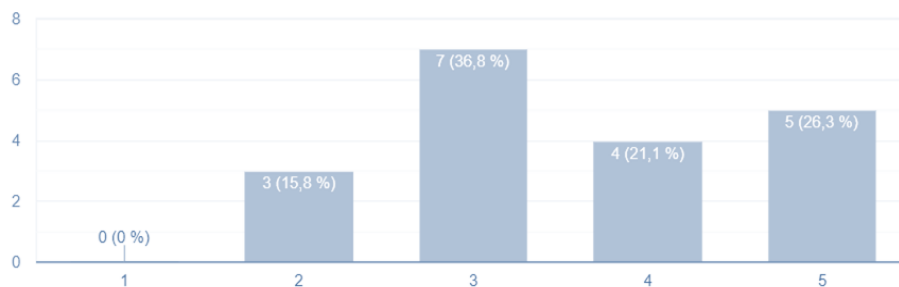
kommunikaatio sai 12 pistettä vähemmän kuin alan vertausarvo oli. Vastaavasti yrityksen purposella eli tarkoituksella havaittiin yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Termiä käytettiin tässä tutkimuksessa englanniksi kohdeyrityksen toiveesta. Yrityksen purposen yhteys sitoutumiseen jakoi osallistujien mielipiteitä melko paljon ($KA=3,2$ ja $KH=1,0$). Alla olevassa taulukossa jakauma eriteltynä.

Taulukko 24. Väitteen "Yrityksen purpose lisää organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Myös **yrityskulttuuri** oli yhteydessä sitoutumiseen. Siitä, millainen yhteys oli, oli kuitenkin eriäviä mielipiteitä ($KA=3,6$ ja $KH=1,1$). Vastausten jakautuminen eriteltynä seuraavassa taulukossa 25.

Taulukko 25. Väitteen "Yrityskulttuuri lisää organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Yrityskulttuurista nousi esiin **siiloutuminen**, jonka koettiin heikentävän sitoutumista. Tällöin esimerkiksi eri osastojen väliset niin sanotut näkymättömät muurit hankaloittavat yhteistyötä. Tähän liittyen myös ylimääräisen **byrokratian** tunnettiin olevan sitoutumiseen yhteydessä negatiivisesti. Yritykseen liittyvä asia, joka myös oli yhteydessä osallistujien sitoutumiseen, oli **resurssien puute**. Resursseista todettiin olevan osittain puutetta, jolloin työtä ei voitu tehdä kunnolla. Lisäksi muiden **työntekijöiden matala kokemustaso** yhdistettiin sitoutumiseen. Seuraavassa esimerkkejä aiheesta sitoutumisen heikentymiseen liittyen:

”Aiemmin harjoitettu runsas junior-osaajien rekryäminen.”

”On rekrytoitu paljon nuoria suoraan koulunpenkeiltä joille ei ole ollut välttämättä kokeneempaa mentoria.”

”Toivoisin, että olisi enemmän kokeneempia työkavereita.”

Myös **kommunikointiongelmia** kerrottiin ilmenevän emoyhtiön suunnasta, millä oli negatiivinen yhteys sitoutumiseen. Myös yritysprosessit koettiin tärkeäksi sitoutumisen kannalta, sillä **tyytymättömyys yritysprosesseihin** teki sitoutumisesta heikompaa:

”Yhteisten prosessien puuttuminen/vajavuus, paljon rikkinäisiä puhelimia; kaikki managementin jäsenet eivät toimi ihan samojen periaatteiden mukaisesti.”

”Pääsääntöisesti olen erittäin sitoutunut, mutta toisinaan kaikki yrityksen prosessit eivät ole riittävällä tasolla tukeakseen työtä.”

Toisaalta eräs vastaaja kertoi **yrityksen kehittymishalukkuuden** edistävän hänen sitoutumistaan:

”Vilpitön halu kehittää tekemistä ja prosesseja.”

Yrityksen **arvoilla** koettiin olevan yhteys sitoutumiseen. Osa kyselytutkimuksen vastaajista koki yrityksen arvojen sopivan itselleen, joista esimerkkinä:

”Koen että yrityksen arvot ja tavoitteet noudattelevat omia arvojani ja tavoitteitani.”

Toisaalta eräs vastaaja koki, etteivät yrityksen arvot konkretisoidu ja niiden merkitys on heikentynyt:

” - - mielestäni yrityksen arvot ovat tällä hetkellä osittain sellaiset joita ei oikeasti käytännössä toteuteta joten niiden merkitys on mielestäni heikentynyt (tulee välillä fiilis: ’paljon puhetta, vähän tekoja’). ”

Peakon-raportin tuloksista taas kävi ilmi, ettei yrityksen arvot sopineet erityisen hyvin osallistujien tärkeinä pitämiin asioihin. Peakon-raportissa tätä ajateltiin organisatorisena yhteensopivuutena, ja se sai 13 pistettä vähemmän alan vertausarvoon nähden.

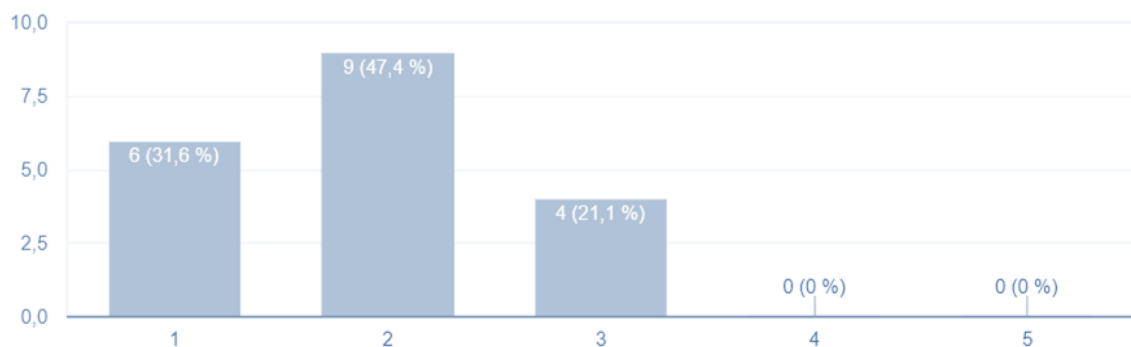
Lisäksi **yrittäjän menestymisellä** oli yhteys sitoutumiseen. Yrityksen hyvä menestyminen alallaan koettiin sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Eräs vastaaja kuitenkin nosti esille sitoutumistaan heikentävänä tekijänä myös huolen **yrittäjän huonosta menestymisestä** tulevaisuudessa:

"Jos yrityksen uusiutumiskyky uusia haasteita varten osoittautuu luultua huonommaksi, eli firma menestyy tulevaisuudessa odotettua huonommin."

Yritykseen liittyvä sitoutumiseen yhteydessä oleva asia oli myös **ongelmiin puuttumattomuus**. Vaikka ongelmakohtiin koettiin osittain puuttuttavan hyvin, useampi vastaaja totesi, että yrityksessä on ongelmakohtia, joihin ei puututa. Tämän kerrottiin olevan sitoutumiseen yhteydessä negatiivisesti.

Yleisesti ottaen osallistujat kokivat olevansa suhteellisen sitoutuneita organisaatioonsa. Vastaajien sitoutumiseen vaikuttivat tunneperäiset asiat, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat, työhön liittyvät asiat, palkkaan ja etuihin liittyvät asiat, työyhteisöön liittyvät asiat, johtamiseen liittyvät asiat sekä yritykseen ja strategiaan liittyvät asiat. Osallistujat eivät ilmaisseet olevansa halukkaita vaihtamaan yritystä toiseen työtehtävän ja palkan ollessa samoja, sillä vajaa puolet vastaajista (47 %) kertoi yrityksen vaihtamisen olevan jokseenkin epätodennäköistä ja 32 prosenttia erittäin epätodennäköistä ($KA=1,9$ ja $KH=0,7$ asteikolla 1–5, jossa 1=en lainkaan todennäköisesti ja 5=erittäin todennäköisesti). Kysyttäessä organisaatiossa pysymiselle perusteita korostui etenkin mukavat työkaverit ja esimiehet. Alla olevassa taulukossa eriteltynä yrityksen vaihtamishalukkuuden vastaukset.

Taulukko 26. Kysymyksen "Jos sinulle tarjottaisiin samaa työtehtävää samalla palkalla jostain toisesta yrityksestä, kuinka todennäköisesti vaihtaisit yritystä?" vastausjakauma



Kyselytutkimuksessa suoraan organisaatioon sitoutumista lisääviä tekijöitä tutkittaessa neljä eniten osallistujien sitoutumista lisäävää tekijää olivat 1) työn joustavuus ($KA=4,6$ ja $KH=0,8$),

2) mielipiteen ilmaisun mahdollisuus ($KA=4,5$ ja $KH=0,5$), 3) työkaverit ($KA=4,4$ ja $KH=0,8$) sekä 4) työyhteisön ilmapiiri ($KA=4,4$ ja $KH=1,0$). Tässä arvioitavana olivat lisäksi työskentelytilat, työvälineet, asiakkaat, esimiehet, yrityskulttuuri, yrityksen purpose, vaikutusmahdollisuudet organisaation kehittymiseen, palkka sekä yrityksen tarjoamat henkilöstöedut. Huonoimmat pisteet kyselytutkimuksessa sitoutumista lisääviä tekijöitä kysyttäessä taas saivat 1) palkka ($KA=3,1$ ja $KH=1,3$), 2) yrityksen purpose ($KA=3,2$ ja $KH=1,0$), 3) työskentelytilat ($KA=3,6$ ja $KH=1,0$) sekä 4) yrityskulttuuri ($KA=3,6$ ja $KH=1,1$). Avoimissa vastauksissa sitoutumista lisäävissä tekijöissä taas korostuivat työkaverit, kehittymismahdollisuudet, palkka sekä työn joustavuus. Sitoutumista heikentävissä tekijöissä avointen vastausten kohdalla taas painoutuivat niin ikään palkka, avoimuus ja tiedonkulku sekä projektijohtaminen.

5.2 Johtajan rooli organisaatioon sitoutumisen edistämisessä

Kuten edellisestäkin luvusta (5.1) käy ilmi, johtamiseen liittyvillä asioilla on tärkeä rooli osallistujien organisaatioon sitoutumisen muodostumisessa. Osallistujat toivat vastauksissaan esille suoraan johtajilta toivottavia toimia, jotka edistäisivät heidän sitoutumistaan. Nämä esitän seuraavassa taulukossa 27:

Taulukko 27. Johtajalta toivottavat toimet työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi

Johtajalta toivottavat toimet sitoutumisen edistämiseksi:

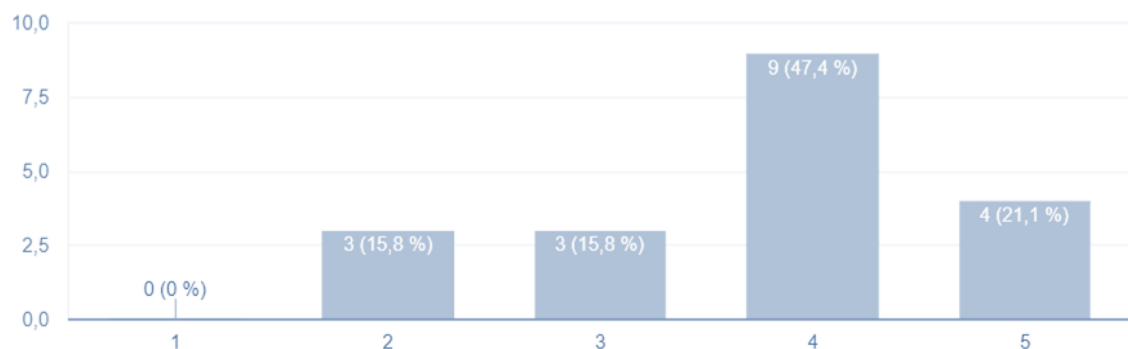
- Työntekijöiden vastuun lisääminen
- Vuorovaikutuksen lisääminen
- Ajan antaminen työntekijöille
- Kiinnostuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan
- Projektijohtamisen parantaminen

Eräs vastaaja toi esille, että toivoisi **työntekijöiden vastuun lisäämistä** organisaation toiminnan kehittämisessä. Hän kertoi vastuun lisäämisestä ja sitoutumisestaan seuraavaa:

”Sitoutuisin organisaatioon entistä paremmin, jos minulla olisi suurempi mahdollisuus vaikuttaa organisaation prosessien kehittämiseen. Se vaatisi esimieheltä alaisten mukaan ottamista näihin asioihin.”

Kuten aiemmin tuli ilmi, yrityksen prosessit koettiin epäselviksi, joten niiden ja organisaation kehittämiseen mukaan pääseminen edistäisi sitoutumista. Tästä huolimatta lähes puolet vastaajista (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja 21 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä siitä, että osallistujien vaikutusmahdollisuudet organisaation kehittymiseen lisäsivät heidän organisaatioon sitoutumistaan ($KA=3,7$ ja $KH=0,6$). Kyseisen väitteen vastausjakauma eriteltynä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 28. Väitteen "Vaikutusmahdollisuuteni organisaation kehittymiseen lisäävät organisaatioon sitoutumistani" vastausjakauma



Esimies-alaissuhteeseen liittyen vastaajat toivat esille toiveen **vuorovaikutuksen lisäämisestä**. Vaikka esimies-alaissuhde koettiin pääasiassa hyväksi ja ehdottomasti organisaatioon sitoutumista lisääväksi asiaksi, olisi suhde vielä parempi, jos kommunikointia olisi enemmän. Eräs vastaaja kertoi välillä ilmenevistä kommunikointiongelmista ja myös toinen toivoi enemmän vuorovaikutusta ja yhdessä keskustelua. Vuorovaikutukseen esimiehen kanssa yhdistettiin myös esimiesten jatkuva kiire ja toive **ajan antamisesta alaisille**. Näin ollen vastaajat toivoivatkin, että esimies voisi keskittyä enemmän esimiestehtäviin. Esimiesten kiirettä ja toivetta yhteisestä ajasta ja vuorovaikutuksesta kuvailtiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Suhde voisi toimia vielä paremmin, jos esimies olisi paremmin tavoitettavissa.”

”Esimieheni on kuitenkin ollut hyvin kiireinen, eikä hänellä ole ollut paljon aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin.”

”Esimiehellä tulisi olla enemmän aikaa keskittyä esimiestehtäviin.”

Lisäksi esimiehiltä toivottiin aktiivisempaa **kiinnostuksen lisäämistä työntekijöitä kohtaan**. Kuten jo aiemmin kerroin, yksilön tarpeiden huomiotta jättäminen nostettiin esille organisaatioon sitoutumista heikentävänä tekijänä.

Johtajilta toivottiin myös **projektijohtamisen parantamista**. Projekteissa kerrottiin ilmenevän paljon aikataulumurheita, jotka aiheuttivat työntekijöille ongelmia aikatauluissa pysymisen suhteen. Tämän kerrottiin heikentävän sitoutumista. Eräs vastaaja kommentoi asiaa seuraavalla tavalla:

”Project managerin täytyy osata panna vastaan asiakkaalle, jotta kehittäjän niskaan ei tule liikaa kiireisinä aikoina.”

Vastauksissa tuotiin esille esimerkiksi toive siitä, että esimiehet seuraisivat projektijohtajien toimia ja ohjeistaisivat heitä toiminnassaan. Näin projektijohtamisesta voitaisiin saada entistä parempaa ja sen kautta työntekijät olisivat kenties tyytyväisempiä.

5.3 Organisaatioon sitoutumisen kehittämismahdollisuudet

Osallistujien vastauksista ilmeni suoria kehityskohteita organisaation toiminnassa, joihin panostamalla osallistujien organisaatioon sitoutuminen kasvaisi. Luonnollisesti kehityskohtia ovat myös tutkimuksessa ilmenneet osallistujien organisaatioon sitoutumista heikentävät tekijät, jotka on kerrottu luvussa 5.1. Tässä luvussa keskityn osallistujien esille tuomiin sitoutumisen kehittämismahdollisuuksiin. Osallistujien vastauksista esille tulleet kehittämiskohteet on kerrottu alla olevassa taulukossa 29.

Taulukko 29. Organisaatioon sitoutumisen kehittämismahdollisuudet

Organisaatioon sitoutumisen kehittämismahdollisuudet:

- Urakehityksen ja -suunnittelun selkeyttäminen
- Toimintatapojen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen
- Roolien selkeyttäminen
- Avoimuuden ja sujuvamman tiedonkulun lisääminen
- Palkan ja kompensaation parantaminen
- Tuen ja ammattitaidon lisääminen
- Projektijohtamisen parantaminen
- Tehtävienhallinta
- Työn laatu
- Työntekijöiden hyvinvointiin keskittyminen
- Työympäristön viihtyvyys

Vastauksista ilmeni tarve **urakehityksen ja -suunnittelun selkeyttämiselle**. Eräs vastaaja kertoi urakehitysmahdollisuuksien parantuneen, mutta piti niitä vieläkin hieman epäselvinä. Myös seuraavat esimerkit puolsivat selkeyttämistä:

”Selkeyttä ja tukea urasuunnitteluun.”

”Tällä hetkellä ei ole tarvetta urakehitykselle, mutta olisi hyvä olla selkeä polku tai tieto mahdollisista suunnista mihin voi kehittää omaa uraansa.”

Myös tarve **toimintatapojen selkeyttämiselle ja yhtenäistämiseksi** nousi esiin aineistosta. Yhtenäisten prosessien ja toimintatapojen puuttumisen koettiin heikentävän sitoutumista, ja eräs vastaaja totesi asiaan liittyen seuraavaa:

”Eri projekteissa on eri esimies ja eri käytännöt/operaatiot, joiden seuraaminen ei aina ole ongelmatonta.”

Vastaavasti osallistujat toivoivat **rooleihin selkeytystä** työskentelyn helpottamiseksi. Samoin **avoimuutta ja sujuvampaa tiedonkulkua** toivottiin lisää. Näiden koettiin edesauttavan paitsi työskentelyä, myös sitoutumista ja työmotivaatiota.

Myös haastavasta työstä saadun **palkan ja kompensaation** toivottiin olevan parempi:

”Luulen, että sitoutumiseni olisi parempaa mikäli kompensaatio olisi parempi ja jos onnistumisesta palkittaisiin paremmin.”

Vaikka palkkojen kerrottiin nousseen, olettivat osallistujat, etteivät ne yllä alan keskiarvoon. Eräs vastaaja arveli palkan olevan suurin heikkous kyseisessä organisaatiossa, ja että sen korjaantuessa useilla työntekijöillä tuskin olisi syytä lähteä yrityksestä. Tämän hän kertoi koskevan erityisesti kokeneita sovelluskehittäjiä, joiden lähteminen paremman palkan toivossa on suuri menetys organisaatiolle.

Lisäksi nostettiin esille myös toive **paremman tuen ja ammattitaidon saamisesta** työkavereilta. Tässä viitattiin työntekijöiden vähäiseen kokemukseen ja runsaaseen nuorten työntekijöiden palkkaamiseen. Motivaation kerrottiin heikkenevän, kun ei ollut kokeneita työkavereita, joilta kysyä tarvittaessa apua.

Osallistujat ilmaisivat muutostarpeen myös **projektijohtamiseen** liittyen. Projektien aikatauluongelmien suhteen projektijohtajalta toivottiin asennemuutosta ja priorisointia eri asiakkaiden ja projektien tärkeyden suhteen, jolloin kiire helpottaisi ja sitoutuminen paranisi. Tästä esimerkki alla:

”Työtapa/asennemuutos? Asenteen keventäminen töitä kohtaan, kaikki prioriteetit/asiakassuhteet eivät välttämättä ole niin absoluuttisen tärkeitä?”

Kiireeseen liittyen vastaavasti **tehtävienhallinnan** toivottiin olevan helpompaa:

”Taskien hallinta voisi olla vaivattomampaa, jolloin ei tulisi turhautumista, kun project manager kyselee niiden tilanteen perään.”

Tehtävienhallinta oli yhteydessä myös **laatuun** panostukseen, jota sitäkin toivottiin. Työn laatu kärsii helposti kiireen ja rajallisten budjettien keskellä, vaikkei se tietenkään ole toivottavaa. Eräs osallistuja totesikin seuraavaa:

”Selkeä panostus siihen, että projektit tehdään kunnolla tiukemminkin budje-teilla (toki vastuuta pitää olla ajankäytöstä).”

Myös **työntekijöiden hyvinvointiin keskittymisen** lisääminen nostettiin esille kehityskoh-teenä sitoutumisen lisäämiseksi. Vaikka osallistujat kertoivatkin, että heidän hyvinvoinnistaan pidetään pääasiassa huolta, eräs vastaaja toivoi samaa erityisesti emoyhtiötasolla:

”Suurempi keskittyneisyys työntekijän hyvinvointiin myös emoyhtiötasolla. Tällä hetkellä tuntuu, että jokaisen yrityksen lopullinen tavoite (voitonteko) painaa vaakakupissa enemmän kuin työntekijöiden arvostus ja hyvinvointi.”

Lisäksi **työympäristön viihtyvyyteen** toivottiin parannusta:

”Toimisto voisi olla vähemmän toimistomainen.”

”Toimisto on kirjaimellisesti harmaa, ei kovin viihtyisä.”

Työpaikalla viihtymisellä koettiin olevan selvä yhteys organisaatioon sitoutumiseen, joten siihen toivottiin parannusta. Työympäristön viihtyvyyteen ja esimerkiksi juuri sisustukseen kiinnitetään helposti huomiota, koska suurin osa työpäivistä vietetään toimistolla.

6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osallistujien organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä organisaatiossa sekä sitä, mikä rooli johtajalla on työntekijöiden sitoutumisen edistämässä ja millaisilla toimilla hän voi edistää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Lisäksi tarkoituksena oli etsiä mahdollisia kehityskohtia esimerkiksi johtajien ja organisaation toiminnassa, joita parantamalla työntekijöiden organisaatioon sitoutumista voitaisiin lisätä.

Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevia asioita organisaatiossa tarkastellessa kävi ilmi, että pääasiassa osallistujat olivat sitoutuneita organisaatioonsa, vaikka sitoutumisen todettiin vaihtelevan. Organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevista asioista oli erotettavissa seitsemän teemaa: tunneperäiset asiat, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat, työtehtäviin liittyvät asiat, palkkaan ja etuihin liittyvät asiat, työyhteisöön liittyvät asiat, johtamiseen liittyvät asiat sekä yritykseen ja strategiaan liittyvät asiat. Näistä teemoista oli eroteltavissa organisaatioon sitoutumiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteydessä olevia asioita. Eniten osallistujien sitoutumista lisäsi työn joustavuus, mielipiteen ilmaisun mahdollisuus, työkaverit, työyhteisön ilmapiiri, kehittymismahdollisuudet sekä palkka. Eniten heidän sitoutumistaan sen sijaan heikensivät niin ikään palkka, yrityksen purpose, työskentelytilat, yrityskulttuuri, puutteet avoimuudessa ja tiedonkulussa sekä projektijohtaminen.

Tuloksista ilmeni johtajilta toivottavia toimia, joiden kautta osallistujien sitoutuminen lisääntyisi: työntekijöiden vastuun lisääminen, vuorovaikutuksen lisääminen, ajan antaminen työntekijöille, kiinnostuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan sekä projektijohtamisen parantaminen. Tuloksista oli huomattavissa se, että kokemukset sitoutumisesta ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä ovat hyvin yksilöllisiä, ja toiset kokevat jonkin asian sitoutumista vahvistavana tekijänä, kun taas toiset kokevat sen sitoutumista heikentävänä tekijänä. Lisäksi osallistujien vastauksissa ilmeni kehittämismahdollisuuksia organisaation toimintaan liittyen, joihin panostamalla heidän sitoutumistaan saataisiin parannettua entisestään. Nämä olivat urakehityksen ja -suunnittelun selkeyttäminen, toimintatapojen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen, roolien selkeyttäminen, avoimuuden ja sujuvamman tiedonkulun lisääminen, palkan ja kompensaation parantaminen, tuen ja ammattitaidon lisääminen, projektijohtamisen parantaminen, tehtävien hallinnan parantaminen, työn laadun parantaminen, työntekijöiden hyvinvointiin keskittyminen sekä työympäristön viihtyvyyden parantaminen.

7 Pohdinta

Tutkimuksessani toin esille osallistujien kokemuksia omasta organisaatioon sitoutumisestaan antaen heidän ajatustensa kuulua tutkimuksessa. Samalla toin laajasti analyysin kautta esiin useita osallistujien organisaatioon sitoutumista tukevia ja heikentäviä asioita organisaatiossaan heidän kokemustensa mukaan. Lisäksi tarkastelunkohteena oli johtajan yhteys työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksessa selvitin osallistujien toivomia toimia johtajilta, joiden kautta osallistujat kertoivat organisaatioon sitoutumisensa lisääntyvän. Näiden lisäksi analyysin kautta selvisi kehittämiskohteita, joiden kehittymisestä osallistujat kokivat olevan hyötyä heidän organisaatioon sitoutumistaan silmällä pitäen. Seuraavaksi esitän tulokseni aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisessa viitekehyksessä esittelemiini jäsennyksiin suhteutettuna.

Tutkimukseni tuloksista ilmeni, että osallistujat olivat suhteellisen sitoutuneita organisaatioonsa. Kun osallistujilta kysyttiin perusteluita oman sitoutumisensa arvioimisen jälkeen, monet kertoivat halustaan pysyä organisaationsa jäsenenä, organisaatiossa viihtymisestä sekä siitä, että yrityksen arvot sopivat yhteen omien arvojen kanssa. Nämä ovat myös affektiivisen sitoutumisen tunnuspiirteitä. Osallistujien vastauksista ilmenikin, että suuri osa vastaajista oli affektiivisesti sitoutuneita organisaatioonsa, vaikka myös jatkuvuussitoutumisen piirteitä löytyi muutamista vastauksista. Osa vastaajista pohti sitoutumistaan uranäkökulmasta, joka on jatkuvuussitoutumiselle ominaista. Osallistujat kertoivat sitoutumisensa vaihtelevan, mikä on yhteneväinen Ashmanin ja Winstanleyn (2006) tutkimuksen kanssa siinä suhteessa, että heidän mukaansa tunteet voivat vaihdella päivästä toiseen, vaikka sitoutuminen itsessään onkin suhteellisen pysyvä asenne organisaatiota kohtaan. Näin ollen voi tuntua, että sitoutuminen vaihtelee useammin kuin se todellisuudessa tekee.

Etenkin tunneperäisiä osallistujien sitoutumiseen yhteydessä olevia asioita tarkastellessa sitoutumisen kokemuksen yksilöllisyys korostui. Siinä missä osa vastaajista koki tietyn tunneperäisen asian olevan hyvin organisaatiossa ja vahvistavan sitoutumista, toiset taas kokivat asian puutteellisenä ja heikentävän sitoutumistaan. Osallistujien organisaatioon sitoutumista edistäviä tai ylläpitäviä tunneperäisiä asioita olivat arvostuksen kokeminen, luottamuksen ja vastuun kokemus, autonomian kokemus sekä saavutuksen tunne. Nämä kaikki yhdistettiin sitoutumiseen positiivisesti. Enemmistö osallistujista koki, että nämä asiat toteutuvat organisaatiossaan ja lisäsivät heidän organisaatioon sitoutumistaan. Kuitenkin osa osallistujista kertoi, että heidän sitoutumiseensa on heikentävästi yhteydessä niin arvostuksen puute, luottamuksen ja vastuun

puute, autonomian rajoittuminen projektityöskentelyn seurauksena kuin myös riittämättömyyden tunne. Johtajan toimia tarkastellessa vastauksista ilmeni, että johtajien ja esimiesten toivottiin antavan työntekijöille lisää vastuuta työntekemiseen. Vastuun lisäämisen kerrottiin lisäävän organisaatioon sitoutumista.

Havaintoni osallistujien tunneperäisistä sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä ja arvostuksen, luottamuksen ja vastuun sekä autonomian kokemuksista ovat yhteneväisiä Decin ja Ryanin (2017) itsemääräämisteorian kanssa autonomian ja riittämättömyyden kokemusten suhteen. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen hyvinvointi ja täysi toimintakyky muodostuu kolmen psykologisen tarpeen täyttymisen kautta, joista yksi on autonomian kokemus ja toinen pätevyyden kokemus. Kun tutkimukseni osallistujat kuvailivat kokevansa riittämättömyyden tunnetta, he eivät saaneet kokea pätevyyttä. Kuten luvussa 2.2 kuvailin, myös Van den Broeck kumppaneineen (2016) on havainnut yhteyden psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja hyvän organisaatioon sitoutumisen välillä, jota tämäkin tutkimus puoltaa.

Vastaavasti myös Greguras ja Diefendorff (2009) ovat todenneet yhteyden organisaatioon sitoutumisen ja psykologisten tarpeiden välillä. Heidän mukaansa on mahdollista, että jo yksi perustarve johtaa täytyessään työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi kuten luvussa 2.4.4 kerroin, autonomian sekä luottamuksen ja vastuun kokemukset ovat tietotyöläisille, eli myös IT-alan työntekijöille, siksikin tärkeitä, että tietotyöntekijät tavoittelevat laadullisia tuloksia määrällisten saavutusten sijaan, jolloin autonomian ja vastuun rajoittaminen voi heikentää sitoutumista (Saari & Pyöriä, 2014). Tunneperäisistä sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä arvostuksen tarve on myös Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan yksi ihmisten motivaation ja hyvinvoinnin rakentumisen osatekijä. Näiden kautta ihmisiä voidaan sitouttaa organisaatioon, joten myös Maslow'n teoria puoltaa tutkimuksessani havaitsemaani arvostuksen kokemuksen tärkeyttä sitoutumisen kannalta.

Toinen teema tunneperäisten organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevien asioiden lisäksi tutkimuksessani oli osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat. Tulosteni mukaan osallistujat pitivät oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuksia hyvänä ja organisaatioon sitoutumistaan lisäävinä tekijöinä. Myös tämä havainto on yhteneväinen itsemääräämisteorian pätevyyden kokemuksen kanssa: kun työntekijä voi oman osaamisensa hyödyntämisen kautta kokea pätevyyden tunnetta, hänelle muodostuu täysi toimintakyky ja hyvinvointi. Tätä puoltaa jälleen

myös Maslow'n tarvehierarkia ja siihen kuuluva itsensä toteuttamisen tarve, joka on osa motivaation ja hyvinvoinnin rakentumista myös työelämässä. Oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa itseään ja omaa osaamistaan.

Vastaavasti tuloksissani ilmennyt kehittymismahdollisuuksien lisäävä vaikutus organisaatioon sitoutumisen suhteen on yhteneväinen tässä työssä esittelemieni työntekijöiden organisaatioon sitouttamisen keinojen kanssa (ks. tässä työssä luku 3.1). Kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen on todettu olevan tehokas työntekijöiden organisaatioon sitouttamisen keino, ja esimerkiksi Lampikosken (2005) mukaan ammattilaiset arvostavat kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia enemmän kuin työstä saatua palkkaa. Kuten tässä työssä luvussa 3.1.5 kerron, Luukkala (2011) on määritellyt työhyvinvoinnille kolme elementtiä, joista yksi on oma osaaminen. Oma osaaminen työssä on tärkeää jaksamisen ja rentouden kannalta, ja edistää stressin kokemista myönteisenä (Luukkala, 2011). Vaikka kehittymismahdollisuudet koettiin organisaatiossa pääasiassa hyviksi niin oman osaamisen kuin urakehityksenkin suhteen, ilmeni vastauksista tarve urakehityksen ja -suunnittelun selkeyttämiseksi. Osallistujat kertoivat, että niitä selkeyttämällä heidän sitoutumistaan voitaisiin parantaa.

Tutkimuksessani ilmeni myös se, että osaamisen karttuessa riippuvuus työpaikasta vähenee. Tätä havaintoa puoltaa Van den Broeckin tutkimusryhmineen (2016) tekemä havainto siitä, että pätevyyden kokemusten myötä työntekijä ei välttämättä sitoudukaan organisaatioonsa, koska uskoo saavansa töitä myös toisesta yrityksestä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän sitoutuminen ei välttämättä ole affektiivista, ja hän voi olla altis lähtemään pois yrityksestä. Kyseisessä tilanteessa työntekijä voi olla sitoutunut jatkuvuusperustaisesti ja kokee osaamisensa kehittymisen myötä, ettei hänen ole enää järkevää olla nykyisen organisaationsa jäsen esimerkiksi uransa kannalta. Näin ollen työntekijöiden affektiivinen sitouttaminen organisaatioon on tärkeää, jotta he pysyvät organisaatiossa myös oman osaamisensa kehityttyä. Vaikka kehittymismahdollisuudet koettiin tutkimuksessani pääasiassa hyviksi, osa osallistujista toi kuitenkin esille organisaationsa tarjoamien urakehitysmahdollisuuksien rajallisuuden. Niinpä myös urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen on olennaista, jotta työntekijä kokee, että organisaatio voi tarjota hänelle uransa kannalta tärkeitä mahdollisuuksia.

Kolmas organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva tutkimuksessani ilmennyt teema oli työtehtäviin liittyvät asiat. Näillä näytti olevan tärkeä rooli osallistujien organisaatioon sitoutumisen muodostumisessa. Yksi näistä asioista oli työn mielekkyys. Tutkimukseni tuloksissa korostui työn mielekkyyden puuttuminen, vaikka osa vastaajista koki myös työn mielekkäänä.

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa työntekijät työskentelevät pääasiassa projektien parissa ja myös projektityöskentely nousi yhdeksi organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevaksi tekijäksi. Osa osallistujista kuitenkin koki projektityöskentelyn sitoutumista vahvistavana ja osa sitoutumista heikentävänä tekijänä. Myös asiakkaat ovat tärkeässä roolissa organisaatioon sitoutumisen muodostumisessa, kuten tutkimuksessani ilmeni. Asiakkaat ovat myös osa työn mielekkyyden kokemuksesta. Suurin osa osallistujista piti asiakkaita mukavina ja siten sitoutumista vahvistavina, mutta myös osa koki heidät ikävinä, jolloin vaikutus sitoutumiseen oli heikentävä.

Tulokseni ovat yhteneväisiä yleisen käsityksen kanssa siitä, että työn mielekkyys on vähentynyt (ks. esim. Manka & Manka, 2016). Työn mielekkyyden puuttuminen voi olla yhteydessä lisääntyneisiin kiireisiin ja työtaakkaan (ks. myös Manka & Manka, 2016), kuten kävi ilmi tässäkin tutkimuksessa. Osallistajat kertoivat kiireen ja työtaakan sekä projektien aikataulupaineiden lisääntyneen, millä havaittiin olevan negatiivinen yhteys sitoutumiseen. Toisaalta työn mielekkyyden puute voi liittyä myös siihen, ettei työtehtävät yksinkertaisesti ole mielekkäitä. Kuten tämän työn luvussa 3.1.6 kuvailin, työn mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi työn rikastamisella, minkä seurauksena myös sitoutuminen voi parantua.

Tutkimukseeni osallistujat kertoivat sitoutumistaan heikentävän myös työn laadun heikentymisen. Tällä oli yhteys kiireeseen ja aikataulupaineisiin, jolloin työtä ei ehditty tekemään kunnolla. Kuten Saari ja Pyöriäkin (2013) toteavat, tietotyössä pyritään laadullisiin tuloksiin määrällisten saavutusten sijaan, ja tämä pätee myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöihin. Siksi työntekijöille on tärkeää mahdollistaa laadukkaan työn tekeminen, ja tutkimuksestani selvisikin, että laatuun panostaminen on yksi mahdollinen kehityskohde, jonka kautta sitoutuminen voisi lisääntyä. Vastaavasti koettuun kiireeseen ja aikataulupaineisiin liittyen tutkimuksesta ilmennyt kehittämismahdollisuus on asennemuutos ja priorisointi työtehtävien tärkeyttä kohtaan. Tähän osallistujien esittämään toiveeseen liittyi ajatus, että priorisoinnin ja asenteen keventämisen myötä kaikki työtehtävät eivät ehkä olisi niin kiireellisiä, jolloin aikaa jäisi paremmin tehdä työ kunnolla, mikä parantaisi myös työn laatua.

Työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa myös työnkuvan epäselvyys. Osa osallistujista koki työnkuvansa epäselväksi eivätkä aina tienneet, mitä heiltä odotettiin työssään. Tällä kerrottiin olevan negatiivinen yhteys heidän organisaatioon sitoutumiseensa. Osallistujat kertoivat, että roolien selkeyttäminen lisäisi heidän organisaatioon sitoutumistaan. Kuten luvussa 3.1.2 kerrottiin, työhön perehdyttäminen on osa perehdytystä. Työhön perehdyttämisen

pitäisi toteutua sekä uutena työntekijänä organisaatioon tullessa että uuden työtehtävän pariin siirryttäessä. Tällöin työntekijä tietää oman työnkuvansa ja siihen liittyvät odotukset, mikä edistää organisaatioon sitoutumista (Kauhanen, 2012). Työturvallisuuskeskuksen (2016) mukaan selkeillä vastuilla ja tehtävänjaoilla on myös positiivista ilmapiiriä lisäävä vaikutus. Vastaavasti tutkimukseni vastauksista ilmeni, että työtehtävien hallinta koettiin paikoitellen haastavaksi. Tämän kerrottiin heikentävän sitoutumista. Myös tämä olikin yksi tutkimuksessani ilmenneistä kehittymismahdollisuuksista, joita kehittämällä työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa. Tätä puoltaa myös Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007) havainto siitä, että muun muassa työn hallinnan tunne on olennainen osa työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Tutkimuksestani kävi ilmi myös työn merkityksellisyyden yhteys sitoutumiseen. Kyselytutkimuksen ja Peakon-raportin välillä osallistujien kokemukset työnsä merkityksellisyydestä kuitenkin erosivat toisistaan, sillä Peakon-raportin vastauksista ilmeni, että osallistujat pitivät työtään merkityksellisenä, kun taas kyselytutkimuksen vastauksissa kävi ilmi työn merkityksellisyyden puute. Joka tapauksessa työn merkityksellisyyden kokemuksella oli tärkeä rooli organisaatioon sitoutumisessa. Johtaja voi luoda jokapäiväisessä työssään työntekijöille kokemuksen työn merkityksellisyydestä omalla toiminnallaan ja edistää siten työntekijöidensä sitoutumista (Rigby & Ryan, 2018). Saari ja Ojala (2011) sekä Saari ja Pyöriä (2013) näkivät tutkimuksissaan työn merkityksellisyyden koostuvan esimerkiksi työn tarjoamista haasteista ja olevan tärkeässä roolissa sitoutumisen kannalta. Heidän tutkimuksensa ovat siten yhteneviä tämän tutkimuksen tulosten kanssa työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen yhteyden suhteen.

Työn merkityksellisyyden lisäksi siten myös työn tarjoamilla haasteilla on tärkeä rooli organisaatioon sitoutumisen muodostumisessa, kuten tämänkin työn luvussa 2.4.3 kuvailin. Sama asia kävi ilmi myös tutkimuksessani, jossa suurin osa koki työnsä haasteet sopivina ja sitoutumista sekä motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työn tarjoamat haasteet mahdollistavat myös oman osaamisen haastamisen, jolloin työstä tulee palkitsevaa (Saari & Ojala, 2011; Saari & Pyöriä, 2013). Tällä on yhteys työn onnistumisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksiin.

Tutkimuksessani osallistujat kokivat työnsä joustavuuden eri tavoin kyselytutkimuksessa verrattuna Peakon-raporttiin. Kyselytutkimukseen osallistujat kokivat työnsä joustavana, kun taas Peakon-raportin osallistujat kokivat sen joustamattomana. Etätyön mahdollisuus kuitenkin sai kiitosta molemmissa osallistujajoukoissa. Tutkimuksessani työn joustavuuden siis nähtiin olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Myös esimerkiksi Saari (2014) on havainnut, että tiukalla kontrolloinnilla, aikataulutuksella ja valvonnalla aiheutetaan vaihtuvuutta ja heikkoa

sitoutumista. Vastaavasti Närhi ja Anttila (2012) ovat todenneet työntekijälähtöisten joustavuuskäytäntöjen olevan yhteydessä vähäisiin poissaoloihin ja vaihtuvuuteen sekä hyvään sitoutumiseen. Myös Nikunen (2012) on todennut työn joustavuuden olevan olennainen tekijä myös hyvinvoinnin muodostumisessa vaikuttaessa työn ja muun elämän tasapainotuksessa.

Lisäksi osallistujat kertoivat, että työympäristö ja työvälineet ovat yhteydessä heidän organisaatioon sitoutumiseensa. Mielipiteet näistä vaihtelivat, sillä osa vastaajista koki työympäristön mukavana ja sitoutumista vahvistavana tekijänä ja osa sitoutumista heikentävänä tekijänä. Tutkimuksesta ilmeni, että työympäristön viihtyvyyttä haluttiin parantaa, joten se on yksi mahdollinen kehityskohde, jonka kautta työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa. Kyseinen toimisto on avotoimisto, mutta myös yhteistä työskentelytilaa kuin myös yksilötyöskentelyyn tarkoitettuja suljettuja koppeja ja muita tiloja löytyy. Myös esimerkiksi Nuutinen kumppaneineen (2013) on havainnut työolojen vaikutuksen organisaatioon sitoutumiseen. Mukava työympäristö lisää viihtymistä työpaikalla, mikä puolestaan edistää sitoutumista. Työympäristön tapaisesti myös mielipiteet työkalujen suhteen vaihtelivat tutkimukseni tuloksissa. Toimivat ja hyvät työvälineet tekevät työskentelystä mielekästä, mikä lisää sitoutumista.

Neljäs organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva tema, joka ilmeni tutkimuksessani, oli palkkaan ja etuihin liittyvät asiat. Tähän teemaan liittyvät asiat jakoivat osallistujien mielipiteitä paljon, sillä osa ilmaisi olevansa tyytyväinen palkkaansa ja etuihin, kun taas toiset kertoivat olevansa tyytymättömiä niihin. Joka tapauksessa palkan ja etujen rooli organisaatioon sitoutumisen suhteen näyttäytyi suurena. Sitoutumista kerrottiin lisäävän myös se, että palkkakeskustelujen käymiseen oli hyviä mahdollisuuksia, mutta toisaalta osa kertoi sitoutumistaan heikentävän palkkakeskustelujen toteutumattomuus. Vastaavasti osa osallistujista oli tyytyväinen oman osaamisensa ja palkkakehityksensä suhteeseen siinä missä jälleen osa oli tyytymätön. Myös kompensaation puute sekä tyytymättömyys bonusjärjestelmään nostettiin esiin sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Palkan ja kompensaation parantaminen ilmenikin tutkimuksessani jälleen yhtenä kehittämismahdollisuutena, jonka kautta sitoutuminen voisi kasvaa.

Vaikka palkkaan ja etuihin liittyvät asiat jakoivat mielipiteitä tutkimuksen aineistossa, havaittiin niiden tärkeyden organisaatioon sitoutumiselle olevan suuri. Palkka ja erilaiset etuudet näkyvät erityisesti jatkuvuussitoutumisessa, sillä jatkuvuussitoutuneen henkilön sitoutuminen on välillistä ja palkka ja edut voivat olla tässä tapauksessa tärkeä joko organisaatiossa pitävä tai lähtemiseen kannustava tekijä (ks. Viitala, 2013). Kuten luvussa 3.1.3 todettiin, palkitsemisen

on yleisesti todettu olevan tärkeä sitoutumiseen yhteydessä oleva tekijä. On kuitenkin huomattava, etteivät kaikki pidä esimerkiksi rahallista korvausta yhtä tärkeänä kuin toiset, mikä osittain selittäneekin myös tässä tutkimuksessa ilmenneitä mielipidevaihteluja palkan ja etujen suhteen. Joka tapauksessa kompensaation saaminen tehdystä työstä on psykologisen sopimuksen mukaisesti olennaista sitoutumisen kannalta. Psykologisen sopimuksen tulee toimia vastavuoroisesti työntekijän ja työnantajan välillä (ks. esim. Zhao ym., 2007), ja jos työntekijä kokee antavansa työnsä enemmän kuin itse siitä saa, sopimus ei ole vastavuoroinen ja sitoutuminen voi heikentyä.

Viides tutkimuksessani ilmennyt organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä oleva teema oli työyhteisöön liittyvät asiat. Kyseisen organisaation työyhteisön ilmapiiri sai kiitosta osallistujilta, ja sen rooli organisaatioon sitoutumisessa näytti olevan suuri. Hyvästä ilmapiiristä huolimatta muutama osallistuja nosti esiin avoimuuden ja tiedonkulun puutteen, jotka koettiin organisaatioon sitoutumista heikentävänä asiana. Saari ja Pyöriä (2013) ovat tutkimuksessaan havainneet, että kannustava ilmapiiri mahdollistaa affektiivisen sitoutumisen. Vastaavasti Manka kumppaneineen (2007) on todennut ilmapiirin olevan yksi työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävä tekijä. Heidän mukaansa hyvä ilmapiiri kattaa luottamuksen, avoimuuden, toisten työn arvostamisen sekä halun auttaa muita. Lisäksi työilmapiirillä on tärkeä rooli työssä viihtymiselle (Työturvallisuuskeskus, 2016) kuten myös organisaation tuottavuudelle (Robertson & Cooper, 2011). Siten ilmapiirin vaikutus organisaatioon sitoutumiselle on havaittu tämän tutkimuksen lisäksi myös muissa tutkimuksissa ja julkaisuissa. Ne puoltavat myös tässä tutkimuksessa tehtyä havaintoa avoimuuden ja tiedonkulun puutteen heikentävästä vaikutuksesta sitoutumiseen (ks. myös tämän työn luku 3.1.5).

Kyselytutkimuksen ja Peakon-raportin vastaukset poikkesivat mielipiteissä työkavereista osittain toisistaan, sillä kyselytutkimukseen osallistujat pitivät työkavereitaan mukavina ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä, kun taas Peakon-raportin vastauksissa kerrottiin, ettei työkavereiden apuun tai työn laatuun luotettu eikä heitä pidetty ystävinä. Tästä huolimatta molemmissa aineistoissa työkaverit yhdistettiin sitoutumiseen vahvasti. Mukava työyhteisö luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka todetaan itsemääräämisteorian mukaan olevan yksi ihmisten psykologisista perustarpeista (ks. Deci & Ryan, 2017) sekä tarvehierarkian mukaan olevan yksi työhyvinvoinnin ja motivaation rakentumisen osa-alueista (Maslow, 1943). Tutkimuksessani ilmeni, että tiimin ja esimiehen puuttuminen heikensi erään osallistujan organisaatioon sitoutumista. Myös tämä havainto on yhteneväinen itsemääräämisteorian ja tarvehierarkian kanssa, koska kyseinen henkilö ei saanut kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiehen ja tiimin puuttuessa.

Yhteenkuuluvuuden tunne on yhdistetty affektiiviseen sitoutumiseen, joten sen merkitys sitoutumiselle on merkittävä. Myös Saari ja Pyöriä (2012) ovat havainneet tutkimuksessaan työyhteisön olevan tärkeässä roolissa työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Autonomiaan perustuvassa tietotyössä työyhteisöä voidaankin pitää tärkeänä voimavarana ja sitoutumisen edellytyksenä (Saari & Pyöriä, 2012). Lisäksi Luukkalan (2011) mukaan sosiaalinen tuki on yksi työhyvinvoinnin kolmesta elementistä. Näin ollen havaintoni työyhteisön ja työkavereiden tärkeydestä sitoutumisen suhteen ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimuksessani ilmeni myös johtamiseen liittyvien asioiden yhteys organisaatioon sitoutumiseen, mikä olikin kuudes teema. Tutkimukseeni osallistujat pitivät esimiehiään ylipäänsä mukavina ja helposti lähestyttävänä, ja heidät koettiin yhdeksi tärkeimmäksi sitoutumista ylläpitäväksi tekijäksi. Vastaavasti sitoutumista tuki esimies-alaissuhteen toimivuus, kuulluksi tuleminen tunne, työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, mielipiteen ilmaisun mahdollisuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Myös avun ja palautteen saaminen näyttäytyi osallistujien organisaatioon sitoutumista tukevana asiana. Kiitosta tuli myös siitä, että esimies-alaissuhdetta oli mahdollisuus kehittää yhdessä esimiehen kanssa, ja palautekohtiin puututtiin herkästi. Myös projektijohtaminen koettiin sitoutumiseen yhteydessä olevana tekijänä, mutta osa koki sen hyvänä ja sitoutumista vahvistavana tekijänä, kun taas osa koki sen huonona ja sitoutumista heikentävänä tekijänä. Johtajalta toivottavia toimia tarkastellessa kävi ilmi, että projektijohtamista toivottiinkin parannettavan.

Vaikka esimiehet koettiin pääasiassa hyvinä ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä, kertoi osa myös työntekijöiden tarpeiden ja hyvinvoinnin huomiotta jättämisen, riittämättömän tuen sekä esimiesten kiireisyyden heikentävän sitoutumistaan. Tuloksista ilmenikin toiveet kiinnostuksen lisäämiselle työntekijöitä kohtaan, ajan antamiselle työntekijöille ja ylipäänsä vuorovaikutuksen lisäämiselle esimies-alaissuhteessa. Vastaavasti tutkimuksestani ilmennyt organisaatioon sitoutumisen kehittämismahdollisuus näihin liittyen oli työntekijöiden hyvinvointiin keskittymisen lisääminen. Tästä huolimatta yleinen mielipide oli, että esimies-alaissuhdetta oli vaikea parantaa sen ollessa jo niin hyvä.

Tutkimuksestani kävi ilmi, että johtamiseen liittyvät asiat ovat tärkeitä organisaatioon sitoutumiselle. Myös aiemmat tutkimukset puoltavat havaintojani siitä, että huono esimies heikentää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista (ks. esim. Lehto & Sutela, 2008). Myös Allen ja Meyer (1991) olivat tutkimukseni tulosten kanssa yhteneväisiä siitä, että esimiesten on tärkeää

kiinnittää työntekijöiden hyvinvointiin huomiota. He ovat havainneet, että työntekijän affektiivinen sitoutuminen heikkenee, mikäli hän kokee, että organisaatio tavoittelee menestystä hänen hyvinvointinsa kustannuksella. Siksi työntekijöiden onkin tärkeää saada tuntee, että heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan ja että he ovat tärkeässä roolissa koko organisaation menestymiselle.

Tutkimukseni tulokset ovat yhteneväisiä havaintojen kanssa johtajan myönteisistä käyttäytymismalleista. Johtajan myönteisten käyttäytymismallien, kuten palautteen ja tuen antamisen, on havaittu edistävän paitsi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, myös heidän hyvinvointiaan ja tyytyväisyyttään (ks. esim. Kelloway & Barling, 2010; Perko ym., 2015). Vastaavasti Luukkala (2011) on määritellyt välittömän palautteen saamisen tehdystä työstä yhdeksi optimaalisen työnteon kokemuksen osaksi. Lisäksi tutkimukseni tuloksista ilmeni esimiesten kiireisyys ja se, että se koettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä ja vastaavasti se, että esimiesten helposti lähestyttävyys lisäsi sitoutumista. Tätä havaintoa puoltaa myös Luukkalan (2011) ajatus siitä, että esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä ylläpitääkseen työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista. Vastaavasti Manka kumppaneineen (2007) on todennut esimiestyöskentelyssä muun muassa toimivan vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen edistävän työntekijöiden sitoutumista.

Lisäksi tutkimuksessani ilmeni yritykseen ja strategiaan liittyvä teema, joka oli yhteydessä osallistujien organisaatioon sitoutumiseen. Vastauksista ilmeni, että yrityksen strategia koettiin epäselväksi, mikä heijastui negatiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Toimintatapoja toivottiinkin selkeytettävän ja yhtenäistettävän. Tämä näyttäytyi kehittämismahdollisuutena organisaatioon sitoutumisen lisäämisessä. Yrityskulttuuri sen sijaan jakoi mielipiteitä, sillä osa koki sen lisäävän sitoutumistaan ja osa taas kertoi siiloutuneen yrityskulttuurin heikentävän sitoutumistaan. Osallistujat raportoivat myös yrityksessä ilmenevän byrokratian ja emoyhtiön kommunikointiongelmien heikentävän sitoutumistaan. Vastauksista ilmenikin toive avoimuuden ja sujuvamman tiedonkulun lisäämisestä yhtenä kehittämismahdollisuutena, jolla voitaisiin kasvattaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Vastaavasti resurssien puutteen kerrottiin vaikeuttavan työntekoa ja heikentävän siten organisaatioon sitoutumista. Yritysprosesseihin oltiin tyytymättömiä, kuten myös ongelmien puuttumisen tasoon.

Vastaajat kertoivat myös, että työntekijöiden kokemustaso ei ole kovin korkea nuoren työvoiman seurauksena, ja tämän koettiin heikentävän sitoutumista. Vastauksista ilmenikin tuen ja

ammattitaidon lisääminen yhtenä kehittämismahdollisuutena, jolla voitaisiin lisätä työntekijöiden sitoutumista. Myös yrityksen arvojen vaikutus sitoutumiseen kävi ilmi tutkimuksestani, mutta osa vastaajista koki arvojen lisäävän sitoutumista ja osa taas heikentävän sitä. Lisäksi vastauksista ilmeni yrityksen menestymisen yhteys sitoutumiseen: yrityksen menestymisen koettiin lisäävän sitoutumista ja huonon menestymisen puolestaan heikentävän sitoutumista. Vaikka yritykseen ja strategiaan liittyvistä asioista kävi suurimmaksi osaksi ilmi sitoutumista heikentäviä asioita, yrityksen koettiin kuitenkin olevan halukas kehittymään, mikä näkyi sitoutumista vahvistavana asiana.

Esimerkiksi yrityksen arvojen yhteensopivuus työntekijän omien arvojen kanssa on tärkeää affektiiviselle sitoutumiselle, kuten luvussa 2.1 kuvailin. Näin ollen arvojen sopivuudella ja myös toteutumisella on tärkeä rooli työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle. Arvojen ja muiden organisaation piirteiden, kuten vision, strategian sekä organisaatorakenteen ja kulttuurin, on todettu olevan tärkeä osa työntekijöiden työssä jaksamista ja hyvinvointia (ks. Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007). Lisäksi tutkimuksessanikin ilmennyt yrityksen menestymisen yhteys sitoutumiseen on havaittu myös aiemmin. Organisaation hyvinvoinnin on todettu heijastuvan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, minkä seurauksena se vaikuttaa myös sitoutumiseen (ks. esim. Blom, Ketola & Mamia, 2006).

Tässä pro gradu -tutkielmassa olen selvittänyt kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta. Selvitin osallistujien organisaatioon sitoutumista tukevia ja heikentäviä tekijöitä, johtajilta toivottavia toimia sekä mahdollisia kehitystoimia, joiden avulla organisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutumista voitaisiin parantaa. Tarkoituksena oli saada osallistujien ääni kuuluviin ja saada sen kautta perusteellinen käsitys heidän kokemuksestaan sekä tarjota kyseiselle organisaatiolle välineitä ja keinoja johtamiseen ja organisaation kehittämiseen. Tämän takia olen lähestynyt tutkimuskysymyksiä osallistujien subjektiivisten kokemusten kautta.

Tutkimukseni johtopäätösten ja analyysin perusteella kohdeorganisaation työntekijät ovat suhteellisen sitoutuneita organisaatioonsa ja he kokivat organisaatiossa olevan useita sitoutumistaan lisääviä ja ylläpitäviä tekijöitä. Myös sitoutumista heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita ilmeni tutkimuksessa. Havaintojeni ja tulosteni pohjalta kohdeorganisaatio pystyy kehittämään toimintaansa ja työntekijöidensä sitoutumista entistä paremmaksi. Organisaatioon si-

toutumiseen panostaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska etenkin IT-alalla kilpailu työntekijöistä on paikoitellen kovaa ja osaavan työntekijän menettäminen voi olla merkittävä ongelma yrityksen toiminnan kannalta.

Tutkimukseni avaa kohdeorganisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kokemuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastelin organisaatioon sitoutumista monimenetelmäisesti, ja koen sen olleen tehokas keino saada syvällistä tietoa osallistujien kokemuksista. Monimenetelmäisyyttä ja etenkin kvantitatiivista osuutta olisi kuitenkin voinut lisätä, jotta tulosten esittämisestä olisi saatu vielä havainnollistavampi esimerkiksi diagrammien avulla. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia lisäksi koko organisaation työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisestaan, kun nyt tarkastelunkohteena oli ainoastaan osa yhden toimiston työntekijöistä. Erityisesti tutkimuksestani selvinneet eniten osallistujien sitoutumista heikentäneet asiat tarjoavat kyseiselle organisaatiolle tärkeitä kehittämiskohteita. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista tutkia myös Peakon-työkalun luotettavuutta, koska nyt se tarjosi osittain hieman eriäviä tuloksia toteuttamaani kyselytutkimukseen nähden. Oletan, että tutkimukseni myötä kohdeorganisaatio saa hyviä välineitä työntekijöidensä organisaatioon sitoutumisen parantamiseksi entisestään, joten lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden organisaatioon sitoutuminen kehittyy tulevaisuudessa.

Tutkimukseni tuo tärkeää tietoa kohdeorganisaation johtajille organisaationsa kehittämiseksi. Vastaavasti koen, että tutkimukseeni osallistujat pääsivät kyselytutkimukseen vastatessaan jäsentämään omia ajatuksiaan organisaatioon sitoutumiseen liittyen, mikä on voinut antaa heille oivalluksia aihepiiriin liittyen. Tutkimukseni osoittaa tarpeen tarkastella laajemmin organisaatioon sitoutumista sekä ongelmakohtia organisaatiossa, jotka heikentävät työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta huolehtimisella voidaan kehittää organisaation toimintaa entisestään.

Lähteet

- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A–1:2001.
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA raportti. Helsinki: Taloustieto.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi & organisaation menestys*, 99–118. Helsinki: Gaudeamus.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. Haettu 25.11.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. Oxford: Oxford University Press.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa A-M. Lehto & N. Järnefelt (toim.), *Jaksaen ja jousaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*, 15–44. Helsinki: Tilastokeskus.
- Anttila, A-H. (2007). Palkkatyö vapaan edellytyksenä. Teoksessa A-H. Anttila & A. Suoranta (toim.), *Pärjäämisen ajat – horjuvat työt. Väki voimakas no 20*, 46–76. Tampere: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ashman, I. & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 142–152. Haettu 17.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00438.x>.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*, 37. Haettu 17.12.2019 osoitteesta <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. Haettu 21.12.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Baldoni, J. (2013). Employee Engagement Does More than Boost Productivity. *Harvard Business Review*, July 4.

- Benner, C. (2002). *Work in the new economy. Flexible Labor Markets in Silicon Valley*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Blom, R., Ketola, T. & Mamia, T. (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa T. Mamia & H. Meli (toim.), *Kenen ehdoilla työ joustaa? Joh-tajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314, 179–244. Helsinki: Työmi-nisteriö.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tieto-yhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- von Bonsdorff, M. E. & Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009). Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Työympäristötutkimuksen raporttisarja, 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Butler, J.K. & Cantrell, R.S. (1997). Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satis-faction and Productivity. *Psychological Reports*, 80(3), 976–979. Haettu 18.12.2019 osoit-teesta <http://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1997.80.3.976>.
- Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involment management im-prove worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization* 84, 660–680. Ha-ettu 21.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.09.005>.
- Childers, T.L., Dubinsky, A.J. & Skinner, S.J. (1990). Leadership Substitutes as Moderators of Sales Supervisory Behavior. *Journal of Business Research*, 21, 363–382. Haettu 18.12.2019 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90022-6).
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Ap-proaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. & Plano Clark V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Re-search*. United States of America: SAGE Publications.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work envi-ronment: A systemic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. Haettu 12.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>.
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). “Objective” versus “subjective” job insecurity: Conse-quences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four Eu-ropean countries. *Economic and Industrial Democracy* 24(2), 149–188. Haettu 12.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002002>.
- Doogan, K. (2009) *New capitalism? The transformation of work*. Cambridge: Polity Press.

- Elo, A-L. & Feldt, T., 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feld & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 311–331. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eslami, J. & Gharakhan, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 2(2), 85–90.
- Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management* 12(7), 1152–1165. Haettu 18.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/09585190110068368>.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2015). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Suprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69, 508–516. Haettu 17.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.008>.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465–477. Haettu 20.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0014068>.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153–174. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/031289620703200109>.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 649–664. Haettu 19.12.2019 osoitteesta [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T).
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. B. (2006). ”Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119–127. Haettu 20.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. Haettu 20.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

- Hartikainen, A., Anttila, T., Oinas, T. & Nätti, J. (2010). Is Finland Different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society* 3, 29–41.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. Haettu 20.5.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työpross(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2010). Sosiaalista turvaa sovitusti. Teoksessa A. Suoranta & A-H. Anttila (toim.), *Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka*, 65–76. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. (2013). Voiko työllistyvyytlupaukseen luottaa? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 56(2), 6–20. Helsinki: Edita Prima.
- Kandolin, I. & Kauppinen, K. (1994). Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 211–218. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kelloway, E. K. & Barling, J., (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. Haettu 11.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>.
- Kinnunen, U., Feld, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. Haettu 12.1.2020 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Larjovuori, R-L, Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. Haettu 13.1.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

- Levinson, H., Price, C., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lornudd, C., Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. & Bergman, D. (2015). The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 543–554. Haettu 12.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.08.003>.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Haettu 16.12.2019 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feld & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 167–199. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 142–165. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. Haettu 3.1.2020 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. Haettu 18.12.2019 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Mueller, C. W. & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321–335. Haettu 3.1.2020 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90034-5).

- Nikunen, M. (2012). Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, s. 174–194. Helsinki: Hakapaino.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.
- Närhi, J. & Anttila, T. (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, s. 155–173. Helsinki: Hakapaino.
- Ojala, S. & Hautaniemi, A. (2012). Tietotyöntekijän paremmat työmarkkinat? *Yhteiskuntapolitiikka* 77(5), 479–493. Haettu 13.12.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201301021027>.
- Otala, L. & G. Ahonen (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: WSOYpro.
- Packard, S.H. & Kauppi, D.R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1), 5–12. Haettu 12.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/003435529904300103>.
- Parzefall, M-R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703–1719. Haettu 17.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/09585190802295272>.
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Feldt, T. (2015). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: Congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 105-119. Haettu 12.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1011136>.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. Haettu 25.11.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- Pyöriä, P. (toim.) (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Hakapaino.
- Rasmussen, B. & Håpnes, T. (2012). Permanent Temporariness? Changes in Social Contracts in Knowledge Work. *Nordic journal of working lide studies*, 2(1), 5–22. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <http://hdl.handle.net/11250/2622655>.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources* 20(2), 113–147. Haettu 21.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. Haettu 19.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/job.141>.
- Robertson, I. & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. Haettu 12.11.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/BF01384942>.
- Ruokolainen, M. (2011). Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4510-7>
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen asiantuntijatyön oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus* 33(2), 95–106.
- Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Saari, T. & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*, 9(3), 244–255.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2014). The committed knowledge worker: Antecedent or outcome of business success? *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 271–286. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1504/IJWI.2015.074168>.
- Seeck, H. & Parzefall, M-R. (2008). Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473–489. Haettu 18.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/00483480810891637>.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö. (2016). Työhyvinvointi. Haettu 21.1.2020 osoitteesta <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Suoranta, A. (2009). Halvennettu työ: pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment insecurity on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23–42. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>.
- Sverke, M. & Goslinga, S. (2003). The Consequences of Job Insecurity for Employers and Unions: Exit, Voice and Loyalty. *Economic and Industrial Democracy* 24(2), 241–270. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002005>.
- Tett, R. and Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46(4), 259–293. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Torppa, K. (2007). Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press. Haettu 20.5.2020 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514286292.pdf>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus TTK. (2016). Työyhteisön ilmapiiri. Haettu 21.1.2020 osoitteesta <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>.
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle* (suom. K. Iivonen). Talentum, Helsinki.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C-H. & Rosen, C.C. (2016). A Review of Self Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management* 42(5), 1195–1229. Haettu 12.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.
- Vanhala, S. (2009). Henkisen vireyden, sitoutumisen, esimiehen tuen ja oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisön suorituskyykyyn työnantajan arvioimana. Teoksessa Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 214, 35–39. Yritysten menestyminen ja henkilöstön työkyky. Helsinki: Pellervo.
- Vesterinen, S. (2013). Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Juvenes Print. Haettu 20.5.2020 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446. Haettu 19.12.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>.

- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4). Haettu 12.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>.
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5. painos). Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1

Kyselytutkimus: Organisaatioon sitoutuminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää (*yrityksen nimi*) Pohjois-Suomen toimipisteen työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimus on anonymisoitu eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Kaikki kerätyt vastaukset käsitellään ja analysoidaan luottamuksellisesti. Vastauksia hyödynnetään ainoastaan tässä tutkimuksessa tarkoituksenaan kehittää organisaation toimintaa. Vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan (Johanna Kivimäki) käyttöön. Tutkimustulokset julkaistaan pro gradu -tutkielmassa yleisessä muodossa kaikille saataville.

Vastaa jokaisen kysymyksen vastaukselle varattuun tilaan kysymyksen edellyttämällä tavalla. Ei ole oikeita tai vääriä vastauksia! Vastaaminen vie noin 15 minuuttia aikaa.

Taustatiedot

1. Ikä

2. Sukupuoli

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Nainen
☐ Mies
☐ Muu

3. Olen työskennellyt yrityksessä (vuotta)

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Alle 1
☐ 1-3
☐ 3-5
☐ Yli 5

Organisaatioon sitoutuminen

4. Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä organisaatioosi? Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa mm. halukkuutta tehdä parhaansa, halua pysyä organisaation jäsenenä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. 1=en lainkaan sitoutunut, 3=en osaa sanoa, 5=täysin sitoutunut

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En lainkaan sitoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin sitoutunut

5. Perustele edellinen vastauksesi

6. Mitkä kolme asiaa koet tärkeimmiksi asioiksi, jotka ylläpitävät tai lisäävät organisaatioon sitoutumistasi tällä hetkellä?

7. Mitkä kolme asiaa koet tärkeimmiksi asioiksi, jotka heikentävät organisaatioon sitoutumistasi tällä hetkellä?

8. Koetko, että sitoutumisesi organisaatiotasi kohtaan on muuttunut työskennellessäsi yrityksessä? Jos on, niin miten ja mistä luulet sen johtuvan?

Arvioi seuraavien väitteiden toteutumista
tällä hetkellä omalla kohdallasi

1=täysin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri
mieltä, 5=täysin samaa mieltä

9. Työkaverit lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Työskentelytilat lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Työskentelyvälineet lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Asiakkaat lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Esimieheni lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Työyhteisöni ilmapiiri lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

15. Yrityskulttuuri lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Yrityksen purpose (*purpose*) lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Mielipiteen ilmaisun mahdollisuus lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Vaikutusmahdollisuuteni organisaation kehittymiseen lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Palkkani lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Työn joustavuus (esim. etätyöskentelymahdollisuus) lisää organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Yritykseni tarjoamat henkilöstöedut lisäävät organisaatioon sitoutumistani

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Työn luonne

22. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

23. Mitkä asiat koet motivaatiota heikentävinä työssäsi?

Työyhteisö

24. Kuvaile viihtymistäsi organisaatiossasi

25. Kuvaile työyhteisöäsi kolmella sanalla

Johdon toiminta

26. Arvioi esimies-alaissuhteesi toimivuutta. 1=ei toimi lainkaan hyvin, 3=en osaa sanoa, 5=toimii erittäin hyvin *Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei toimi lainkaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimii erittäin hyvin

27. Perustele edellinen vastauksesi ja kerro, miten suhde voisi toimia entistä paremmin

28. Kuvaile esimies-alaissuhteesi vaikutusta organisaatioon sitoutumiseesi

29. Mikä saisi sinut sitoutumaan organisaatioosi entistä paremmin? Mitä toimenpiteitä se vaatisi?

Urakehitys

30. Mitä ajattelet yrityksesi urakehitysmahdollisuuksista?

31. Kuinka tyytyväinen olet palkkakehitykseesi suhteessa omaan osaamiseesi? 1=en lainkaan tyytyväinen, 3=en osaa sanoa, 5=erittäin tyytyväinen *Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
En lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

32. Perustele edellinen vastauksesi

Yritysylpeys

33. Jos sinulle tarjottaisiin samaa työtehtävää samalla palkalla jostain toisesta yrityksestä, kuinka todennäköisesti vaihtaisit yritystä? 1=en lainkaan todennäköisesti, 3=en osaa sanoa, 5=erittäin todennäköisesti *Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

34. Perustele edellinen vastauksesi

Vapaa sana

35. Voit halutessasi kertoa vielä jotain olennaista organisaatioon sitoutumiseesi liittyen

Liite 2

Peakon Engagement report – FI 1 February 2020

Driver	Questions
Engagement	“How likely is it you would recommend (company) as a place to work?”
Accomplishment Challenging	“Most days I feel a sense of accomplishment from what I do.” “I have the opportunity to do challenging things at work.”
Autonomy Flexibility Remote Work	“I feel like I am given enough freedom to decide how to do my work.” “My work schedule is flexible enough to deal with family or personal life.” “I am satisfied with our work from home policy.”
Environment Collaboration Space Equipment Informal Space	“My workplace is free from distractions and I find it easy to focus on my work.” “I can easily find space away from my desk for conversations and collaboration with others.” “I have the materials and equipment I need to do my job well.” “When I need a break, my workplace has spaces to chat and relax with others.”
Freedom of Opinions Manager Team	“At work, my opinions seem to count.” “My manager cares about my opinions.” “My coworkers welcome opinions different from their own.”
Goal-Setting Alignment	“At work, I know what is expected of me every day.” “I understand how my work supports the goals of my team and department.”

Growth	<p>Career Path</p> <p>Learning</p> <p>Mentoring</p>	<p>“I feel that I’m growing professionally.”</p> <p>“I see a path for me to advance my career in our organisation.”</p> <p>“My job enables me to learn and develop new skills.”</p> <p>“Either my manager or a mentor encourages and supports my development.”</p>
Management Support	<p>Caring</p>	<p>“My manager provides me with the support I need to complete my work.”</p> <p>“My manager cares about me as a person.”</p>
Meaningful Work	<p>Fit</p> <p>Significance</p>	<p>“The work I do is meaningful to me.”</p> <p>“At work, I have the opportunity to do what I do best every day.”</p> <p>“I make a difference in my team.”</p>
Organisational Fit	<p>Support</p>	<p>“(The company’s) values provide a good fit with the things that I consider important in life.”</p> <p>“(The company) really cares about my well-being.”</p>
Peer Relationships	<p>Friends</p> <p>Quality</p>	<p>“I can count on my coworkers to help out when needed.”</p> <p>“I consider the people I regularly interact with to be my friends.”</p> <p>“My coworkers are committed to doing quality work.”</p>
Recognition	<p>Performance</p>	<p>“If I do great work, I know that it will be recognised.”</p> <p>“I get enough feedback to understand if I’m doing my job well.”</p>
Reward	<p>Discussion</p>	<p>“I am fairly rewarded (e.g. pay, promotion, training) for my contributions to (the company).”</p>

Fairness	<p>“I can have well-informed and constructive conversations with my manager about pay.”</p> <p>“I believe my effort, skill and experience are accurately reflected in my pay.”</p>
Strategy Communication Mission	<p>“The overall business goals and strategies set by senior leadership are taking (the company) in the right direction”</p> <p>“Our organisation does a good job of communicating the goals and strategies set by senior leaders.”</p> <p>“I’m inspired by the purpose and mission of our organisation.”</p>
Workload	<p>“I find my workload manageable.”</p>